



*Henry Ford*

HENRY FORD

300527

# ÉLETEM ÉS MŰKÖDÉSEM

ÁTDOLGOZTA  
ÉS BEVEZETŐ TANULMÁNNYAL ELLÁTTA:

BALLA ANTAL



MTAK

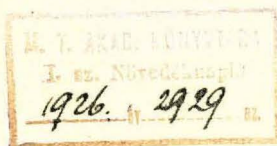


BUDAPEST, 1926.

LÉGRÁDY NYOMDA ÉS KÖNYVKIADÓ R.-T. KIADÁSA



298417





## ELŐSZÓ.

### A fordizmus gazdasági és társadalmi jelentősége.

*Henry Ford* négy évtizedes, szívós munkával megteremtette a földkerekség legnagyobb ipari vállalatát. Szerény anyagi eszközökkel kezdte, de megáldva heraklesi munkakedvvel, találékonysággal és páratlan gyakorlati értelemmel, a korlátlan szabadverseny és a milliomosok hazájában a világ leggazdagabb emberévé küzdötte fel magát, neve pedig a gazdasági életben fogalommá vált. Mi az ő vagyosodásának és szinte csodás sikerének titka? Ez a kérdés érdekes volna még akkor is, ha Ford nem volna más, mint merész hazardőr, aki pusztán vakmerőségének, esetleg szerencséjének köszönhetné vállalatának hallatlan föllendülését. De Ford nem spekuláns és aki azért veszi kezébe ezt a könyvet, hogy abból az üzleti élet huncutságait vagy a pénzszerzés furfangjait megtanulja, csalódva fogja letenni. Az automobilkirály egyszerű munkás ma is, aki fanatikus hittel vetette rá magát három évtized-

del ezelőtt a motoros koesi tökéletesítésére és azóta nem tett mást, mint éj-napot egygyé téve dolgozott. Megalkotott egy sajátos munkarendszert: a taylorizmus tökéletesített formáját s így emelkedett ki az ismeretlenségből, majd túlszárnyalta összes konkurrensait.

Ford ebben a könyvében nemcsak vállalatának történetét adja elő, hanem megismerteti velünk munkája közben szerzett tapasztalatait, elmondja nézeteit az összes gazdasági problémákról: a pénzről, az ipari, a mezőgazdasági termelésről, a kereskedelemről, a vasutakról és a munkáskérdésről. A legnagyobb sikert felmutató gyakorlati ember közgazdasági nézetei bizonyára tarthatnak akkora érdeklődésre számot, mint azoknak a közgazdasági professzoroknak tudós meghatározásai, akiket nem lehetne nyugodt lélekkel megbizni egy harmad-rangu vidéki fogyasztási szövetkezet vezetésével sem. Ford közgazdasági nézetei meglepik az olvasót. Különösen hangzik, hogy a világ legnagyobb kapitalistája ócsárolja a tőkét és szidja a bankokat. Természetesen a tőkének csak azokat az élődi formáit bántja, amelyek nem állanak a tisztességes és termelő munka szolgálatában. Könyvében új világot tár elénk: a tisztultabb amerikanizmus világát. Minden sorából a szolid termelő munka tisztelete, sőt bálványozása árad, mert könyve annak az igazságnak bebizonyítására íródott, hogy munkával és intelligenciával tisztességes vagyont lehet szerezni, azonkívül kenyeret és meg-



élhetést lehet biztosítani a munkások ezrei számára.

Fordról azóta, hogy az Egyesült Államok legnagyobb adófizetője lett, igen sokat irnak és beszélnek. Nevét többször belekeverték a napi politikába, felhasználták cégerül az antiszemiták, a képes újságok pedig ugyanolyan gyakran közlik arcképét, mint a neves művészekét vagy államférfiakét. De biztosan csak annyit tudunk róla, hogy puritán egyszerűségű ember, igen boldog családi életet él, reggeltől-estig dolgozik laboratóriumában és jelenleg oly növényi anyagokkal kísérletez, melyek mechanikailag és vegyileg átalakítva a fémeket pótolnák. Különben alig érintkezik valakivel, a hozzáérkezett rengeteg számu levélre mindig titkára válaszol. Könyveiből és nyilatkozataiból azt látjuk, hogy rendkívül világos fejű ember és a yankee-fajnak valóságos típusa. Minthogy fejét nem tömte meg a mult ismeretével, nem biflázott egyetemi kompendiumokat és kézikönyveket, nézetei és meggyőződései közvetlen szemléletből és tapasztalatból származnak. De bármily erős egyéniség is Ford, ő is a saját környezetének szülötte, mint mindannyian; ezért nem lesz érdektelen, ha néhány szóval ismertetjük az amerikanizmus szellemét, melynek ő ma a legnagyobb reprezentánsa.

Az amerikai Unió óriási arányu anyagi föllendülése nem véletlen és nem a talajviszonyok terméke. A mexikói spanyolok ugyanolyan boldog viszonyok közé kerültek, mint az Egyesült Államok



angol és holland származásu őstelepesei, de még csak nyomában sem járnak a hatalmas germán köztársaságnak. A szakadatlan haladás és a harmónikus fejlődés magyarázatát tehát egészen más faktorokban: a faji tulajdonságokban, az egykori angol gyarmatokon kialakult közszellemben és a hitszerű meggyőződéseikben kell keresnünk. A kivándorolt puritánok, akik a köztársaság alapjait megvetették, az egyéni szabadság hazáját akarták az új világban megteremteni. Átültették az angol-szász szabad intézményeket, de úgy, hogy megtisztították őket a középkori salaktól s ily módon sikerült a világ legtekélyesebb demokráciáját megalapítaniok. Ennek a demokráciának vezető gondolata az egyén autonómiája, ami Amerikát nagyvá tette. A gazdasági fejlődés egyetlen rugója a szabad verseny, a vállalkozó szellem, az egyéni felelősség és iniciatíva, melyet nem korlátozhat semmiféle állami bürokrácia és patronázs. Ezek a tradíciók épségben maradtak egészen maig, ezért ragaszkodnak az amerikaiak a belső erkölcsi törvények által korlátozott szabadsághoz, ezért eszményképük a selfmade man: a maga erejéből valakivé lett ember. Erkölcsük az angol utilitárius erkölcs, amelyet Smith Ádám, Bentham Jeremiás alapoztak meg elméletileg. Innen magyarázható, hogy az amerikaiak nemzeti hősei nem a hadvezérek, poéták és politikusok, hanem a nagystíli vállalkozás és produktív munka emberei, vagyis a milliomosok. Ebben a milióban lett nagyvá Henry Ford. Ha valamelyik hierarchizált

európai országban, pl. Magyarországon vagy Spanyolországban születik, ma talán csak egyszerű kovácsmester, vagy pedig mint munkásvezér agitál a „kizsákmányoló” nagytőke ellen.

Ford erkölcsi nézeteiről mindössze annyit jegyzünk meg, hogy ő bibliás ember és etikai felfogása a régi puritanizmusban gyökerezik. Sokkal fontosabbak ennél azok a nézetei, amelyeket munkája közben megalkotott a gazdasági élet részlet-problémáiról.

A szocialista elméletirők azt tanítják, hogy a kapitalista termelési rend legfőbb sajátsága az egyoldalú törekvés a profitszerzésre. A nem szocialista Werner Sombart is ebben jelölte meg a kapitalista termelés célját. Ford ezt a tételt elutasítja; szerinte a gazdasági munka egyetlen célja a szükségletek kielégítése, olymódon, hogy mennél több szükségletnek tegyünk eleget, mennél olcsóbban. A termelő profitja magától jön, csak ne ez legyen nála a célkitűzés, hanem tisztán a teljesítmény embertársai számára. A szocialistáknak és a szociálisoknak arra az ellenvetésére, hogy ha az ipari és mezőgazdasági termelést folyvást fokozzák, beáll a túltermelés, ami gazdasági katasztrófákra vezet, Ford ezt feleli: annyit nem tudunk termelni, hogy az emberiség azt el ne fogyassza abban az esetben, ha mindenki dolgozik és munkájáért megkapja az illő bért. És hogy lehet szó túltermelésről, amikor az emberek jelentékeny része még mindig inséget szenved?



Minden olyan gazdasági tevékenység, mely nem közvetlenül a termelést szolgálja, kárhozatos, — mert a szükségletek kielégítésének kerékkötője — a spekuláció, a tőzsde- és bankmanőverekkel való pénzszerzés pedig a lopás egyik formája. A kereskedelmet nem itéli el, abban az esetben természetesen, ha az üdvös közvetítő munkájával az árúnak a fogyasztóhoz való juttatását gyorsítja s ilyen módon a termelést fokozza. Ezeknek előrebocsátása után a fordizmus lényeges jellemvonásait a következőképpen lehet megformulázni:

A modern technika és tudomány vívmányainak kihasználásával igyekezzünk mennél többet, mennél olcsóbban termelni, a munkásnak adjuk meg az illő bért és lehetőleg részesítsük a haszonból. Ezt az elvet ki kell terjesztetni minden termelési ágra, a földművelésre is. Evégből szükséges a mezőgazdaság teljes industrializálása és a nyers-termékek feldolgozásánál is ki kell küszöbölni minden olyan tényezőt, mely a produktumot drágítja; vagyis: az árut nem szabad ide-oda hurcolni hosszú utakon; ott kell feldolgozni, ahol termett; és az lehetőleg feldolgozott állapotban, közvetlenül jusson a fogyasztóhoz a termelő kezéből.

A művészet- és irodalomkedvelő epikureisták azt fogják talán mondani, hogy ezek a nézetek tulajágosan anyagelvűek és ridegek. A fordizmus a „homo oeconomicus” szertelen magasztalása és az esetben, ha általánossá válnék, kiölne az emberiségből minden lelkeséget és poézist. Ez a humanista

irány apostolainak kifogása, de ez az érvelés egy kissé naív. Mert elsősorban mégis csak a testet „a Szent Lélek lakóhelyét” kell táplálnunk és ne felejtsük el, hogy minden társadalmi elégedetlenség legfőbb forrása a korgó gyomor. És mit érünk a nagy művészeti és irodalmi kulturával, a sok íróval és költővel, amikor a lakosság jelentékeny részének üres a gyomra. Különben az igazi, a nagy tömegekre is kiterjedő szellemi kulturát csak az anyagi jólét és az általános megelégedettség bázisára lehet fölépíteni.

Ha a fordizmus világszerte megvalósulna, az egész földkerekség racionális nagyüzemmé, a szolidaritáson alapuló hatalmas termelő szövetkezetté alakulna át. Ford Cobden és a klasszikus iskola nézeteit vallja: a vámsorompókat le kell dönteni, hogy könnyebben és olcsóbban kicserélődhessenek az anyagi javak és kialakulhassanak a természetes termőhelyek. Ezen a módon minden ország azt termelné, amire sajátos talajviszonyai predestináltak; Magyarország pl. élelmiszernagyüzemmé alakulna át, Németország és Anglia továbbra is megmaradnának vastermelőkné. De még ennél is fontosabb Fordnak az a követelése, hogy ki kell taszítani a gazdasági életből mindent, ami a termelést drágítja. A bankok ne avatkozzanak közvetlenül a termelésbe, hanem maradjanak eredeti hivatásuk körén belül, a pénzváltásnál és a pénzforgalom lebonyolításánál. De a bankok ma vállalatokat alapítanak, ráteszik a kezüket ipari üzemekre s ennek az



eredménye, hogy zsebrevágják azt a profitot, ami a termelésben közvetlenül érdekelteket, elsősorban a munkásokat illetné. Ilyen módon megbénítják és drágítják a termelést. Ebből a megállapításból értethetjük meg igazán, hogy miért nem versenyképesek Magyarországon az ipari vállalatok, miért kell istápolni őket védővámokkal és egyéb állami támogatással.

Fordra a legrosszabb akarat sem foghatja rá, hogy materialista, sőt még azt sem, hogy egoista. Tanításai emlékeztetnek Owen-nak, az idealista lelki angol szocialista apostolnak a tanításaira, aki legelőször hirdette a munkaközösség elvét. A különbség az, hogy amit Owen tökéletlenül csinált meg annak idején New-Harmonyban, ő azt Detroitban mintaszerű tökéletességgel végezte. A Fordművek az egyetlen vállalat Amerikában, ahol sztrájk még nem fordult elő, mert munkásait nem alantasainak, hanem üzlettársainak tekinti és a nyereséget megosztja velük. Felfogására jellemző, hogy a magántulajdonnak nem föltétlenül híve. Szerinte nem fontos, hogy kinek a birtokában vannak a termelő eszközök: fontos az, hogy az emberek dolgozzanak és tudatában legyenek annak, hogy munkájukkal hivatást teljesítenek.

A fordizmus gazdasági és társadalmi jelentőségét ezek után néhány szóval összefoglalhatjuk. Ez a munkarendszer egészségesebb fejlődésnek válhatik kiinduló pontjává, mert: fokozatosan biztosítja a tisztességes keresetet és a szükségletek olcsó

megszerzését a tömegek számára; egy közösségben kapcsolván össze a munkást a munkaadóval, elejét veszi a forradalmi szocializmus kitörésének; a racionális termelés azáltal, hogy a sokaság élet-színvonalát emeli, szükségképpen kiterjedtebbé teszi a szellemi kulturát.

Milyen sanyaru és kicsinyes a mi világunk Ford élet- és világszemléletéhez képest! Meg vagyunk verve egy elavult oktatási rendszerrel, amely már a fiatal korban két osztályra, az úgynevezett intelligenciára és a nem iskolát végzettekre különíti el a társadalmat. Az a babona uralkodik, hogy aki diplomát szerzett, nem állhat a munkagép mellé; hát még a sok arisztokratikus és egyéb előítélet! Mikor ezeket a sorokat írjuk, Magyarország a legszörnyűbb gazdasági válságban szynylődik. Épkézláb, egészséges emberek ezrei tengődnek kereset nélkül, segítségért esengenek az államhatalomhoz, nem tudva mihez kezdjenek. Szánalomraméltóan tehetetlenek vagyunk a jelen gyakorlati kérdéseivel szemben, mert nem szoktuk meg, hogy a magunk lábán járjunk, a saját felelősségünkre cselekedjünk és kezdjünk. Ford határozott ellensége minden jótékonyaságnak és az úgynevezett humanizmusnak. Teremtsenek az emberek maguknak munkát és hivatást és a keze vagy esze munkájából mindenkinek meg kell tudni élnie. A mai ipari munkamegosztás mellett a rokkantak, a bénák, a nyomorékok is meg tudják keresni kenyerüket becsületes munkával. A detroiti műveknél alkalmaznak vako-

kat, sántákat, akik ugyanannyit keresnek, mint az épkezláb emberek. A munkához nem kell más, mint akarat és intelligencia. Tudnom kell, hogy az, amihez kezdek, szükségletet pótol-e, vagy nem, szolgálatot teszek-e vele az emberiségnek, vagy nem s minden más mellékes. Minden termelő munka egyetlen célja szolgálni a közt, kielégíteni jól és olcsón az emberiség anyagi szükségletét. Minden spekuláció s minden olyan törekvés, mely elsősorban pénzszerezésre irányul, ellensége a tisztességes munkának; a bankárok, a pénzhajhászok pedig a gazdasági élet ártalmas kinövései. A munkásnak meg kell adni a jó bért, mert csak akkor dolgozik kedvvel és csak úgy adja oda a vállalatnak munkerejét. — Ennél egyszerűbb, józanabb, világosabb tanokat még nem hirdetett senki sem.

Azt hisszük, hogy Ford könyvének átdolgozásával jó szolgálatot tettünk. Nem tudós könyv ez; nincsenek benne hangzatos és körmönfont definíciók, de van benne annál több gyakorlati bölcsesség és életigazság. A magyar fiatalság megtanulhatja belőle, hogy az emberi méltóságnak az a legelső követelménye, hogy a magunk lábán járjunk és ne lessük folyton a segítséget kívülről. Megtanulhatja belőle, hogy még ma is, a sarlatánság és szemfényvesztés korában, odaadó munkával visszük legelőbbre. Ford a munka hőse, benne megtisztulva inkarnálódik az amerikai nép élet- és világszemlélete, azé a népé, melynek ez a jelszava: *go ahead help yourself!* — előre, segíts magadon!



Ez a könyv Henry Ford „My life and Work“ című kötetének alapján készült. Hogy a magyar közönség számára olcsóbbá tegyük, a londoni kiadó cég engedelmével, kissé megrövidítettük. De csak kevésbé fontos részeket hagytunk el s egyébként igyekeztünk hűen visszaadni az eredeti gondolatát és stílusát.

*B. A.*



# BEVEZETÉS.

## Alapvető elvek.

Az Unió fejlődése éppen csak hogy megkezdődött és hiába beszélünk annyit csudás előhaladásunkról, eddig alig érintettük a felszint. A haladás mindamellett szinte csudálatos. Ha azonban azt, amit elvégeztünk, összehasonlítjuk azzal, ami még hátra van, akkor eddigi sikerünk a semmivel egyenlő! Ha meggondoljuk, hogy csak a talaj felszántásánál több erőt fogyasztunk, mint országunk összes ipari vállalataiban együttvéve, akkor sejtelmünk lehet arról, hogy milyen lehetőségek vannak még előttünk. És éppen most, amikor a világnak annyi országa esik át tisztulási folyamaton, most a mindenütt uralkodó nyugalanság közepette, elérkezettnek látszik a pillanat, hogy előrevetítsük, amit még tennünk kell, annak a megvilágításában, amit már megtettünk.

Ha a gépek és az ipar növekvő hatalmáról beszélünk, könnyen egy rideg, éreből való világ képe tárul elénk, amelyben a fákat, a virágokat, a madarakat, a mezőket a nagy gyáarak letiporják;

egy olyan világré, amely vas- és emberi gépekből áll. Ebben az elképzelésben nem hiszek. Sőt inkább arról vagyok meggyőződve, hogy ha nem értjük jobban a gépeket és azoknak használatát, ha az életnek mechanikai oldalát nem tudjuk jobban felfogni, nem is lesz rá időnk, hogy gyönyörködünk a fákbán, a madarakban, a virágokban és a mezőkben. Az én felfogásom szerint az erő, a gép, a pénz és a javak csak annyiban hasznosak, amennyiben az élet szabadságához járulnak hozzá. Csak eszközök a célhoz. Én például azokat a gépeket, amelyek nevemet viselik, nem tekintem úgy, mint pusztá gépeket. Ha csak azok volnának, akkor valami más vállalatba kezdenék. Az én számomra ezek a gépek olyan üzleti elmélet konkrét bizonyítékai, amely szerintem több mint üzleti elmélet, — olyan elmélet ugyanis, amelynek az a célja, hogy ezt a világot az élet örömteljes szinterévé változtassa. Az a tény, hogy a Ford Automobil-Társaság sikere olyan szokatlan volt, csak azért fontos, mert félre nem érthető módon bizonyítja, hogy az én elméletem eddig minden tekintetben helyes volt. Ha önző célokat követtem volna, nem lett volna szükségem arra, hogy a ma meglevő berendezések megváltoztatására törekedjem. Ha csak pénzre akarnék szert tenni, a mai rendszer kitűnő volna: ontaná a pénzt bőségesen. Én azonban a szolgáltatás kötelességeire gondolok.

Nem akarok semmit sem mondani az ellen az általános hajlam ellen, hogy az új eszméket rend-

szerint kigúnyoljuk. Mert sokkal jobb bizonyos kételkedéssel fogadni az új eszmét és bizonyítékokat követelni annak helyességéről, semhogy mindenki a gondolkodásnak állandó zavarában új eszmét hajhásszon. *A kételkedés, ha előrelátásból származik, a civilizáció iránytűje.* A világ mostani akut zavara legnagyobb részben onnan származik, hogy az emberek új eszméket követnek anélkül, hogy előzőleg gondosan szemügyre vennék, vajjon ezek az eszmék jók-e? Valamely eszme nem okvetetlenül jó azért, mert régi, de nem feltétlenül rossz azért, mert új.

Jólét és boldogság csak tisztességes munka árán érhető el. Az emberi nyomor nagyrészt abból a kísérletből származik, hogy letértünk erről a természetes ösvényről. Összes előrehaladásunk csak egy bizonyos logikus megismerés eredménye, annak a megismerésnek, hogy ha már egyszer dolgoznunk kell, jobb intelligensen és előrelátva dolgozni és hogy annál jobban megy a sorunk, mennél kitartóbban dolgozunk. Felfogásom szerint az elemi, egészséges emberi értelem is ezt írja elő. Nem vagyok reformátor; úgy látom, hogy az emberek a világot reformáló és a világjobbító kísérleteknek tulságosan sok időt és figyelmet szentelnek. A világjavítóknak kétféle fajtája van és mindkettő rossz.

Az egyik, aki magát reformátornak nevezi, csak a rombolásra gondol. Szívesebben széttepi az ingét, csak azért, mert a gallérgomb nem való a gomblyukhoz. Nem jut eszébe, hogy a gomblyukat



kibővitse. Ezek a fajta reformátorok sohasem tudják, hogy mit tesznek.

1914 óta sok ember merőben új értelmi felkészültségre tett szert. Sokan kiestek a lelki és erkölcsi egyensúlyból. Oroszországban valóban sikerült is új világot teremteni. Ez az a hely, ahol a világjavítóknak tanulmányokat kellene végezni. Oroszország példája azt tanítja nekünk, hogy a romboló cselekményekre való elhatározás a kisebbségtől és nem a többségtől származik. Azt is tanítja, hogy az embereknek hatalmukban áll társadalmi törvényeket kibocsátani, amelyek ellentétesek a természet törvényeivel és hogy a természet könyörtelembb, mint a cár, mert vétőt mond. A természet vétőt mondott az egész szovjet-köztársaság ellen, mivel ez a természetet próbálta tagadni. A valóságban a szegény Oroszország ismét dolgozik, csak hogy az ottani munkának nincsen eredménye. Nem szabad a munka. Az Egyesült Államokban a munkás nyolc órát dolgozik naponként, Oroszországban tizenkét-tizennégy órát. Ha az Egyesült Államokban a munkás szabadnapot akar magának csinálni, megteheti, senki abban meg nem akadályozza. Oroszországban a szovjet-rezsim alatt dolgoznia kell, ha akar, ha nem. A polgári szabadságot megöli a börtönszerűen egyhangú fegyelem, amely nem ismer különbséget. Ez a rabszolgaság. Oroszország intelligencia és tapasztalat nélkül nem juthat tovább. Amikor a tanácsok az orosz gyárak vezetését kezükbe vették, minden pusztulásba és



romlásba jutott. A vitatkozás jutott fölénybe a termelés fölé. Amikor pedig a tanácsok a tanult és buzgó embereket kidobálták, százezer tonnákra menő értékes anyagot kellett elpocsékolni. A fanatikusok belekiabálták a népet az éhinségbe. Ma a szovjet a mérnököknek, a vezetőhivatalnokoknak, a művezetőknek, a felügyelőknek, akiket kezdetben elkergettek, nagy pénzösszegeket kínál, hogy visszatérjenek. A bolsevizmus intelligencia és tapasztalat után kiált, amelyet még tegnap irgalmatlanul üldözött. Amit a „reform” Oroszországnak hozott, semmi más nem volt, mint a termelés szétrobbantása.

Van a reformátoroknak még egy másik fajtája is, ez pedig a reakcionárius, aki egy húron pendül voltaképpen a bolsevistákkal. A reakcionárius t. i. szeretne visszatérni a régi állapotokhoz. Az egyik párt tehát romokká akarná változtatni a világot, hogy jobb világot teremtsen, a másik a világot jónak tartja úgy, amint volt. Ez a felfogás épp úgy, mint az első, onnan származik, hogy az emberek nem használják a szemüket. Mind a kettő egyformán káros. A világot azzal szolgáljuk egyesegyedül, ha dolgozunk.

Munka pedig van bőségben: Az üzlet nem jelent mást, mint munkát. *De a termelt dolgokkal való spekulációnak nincs semmi köze az üzlethez.* A spekuláció voltaképp nem jelent mást, mint a lopásnak többé-kevésbé elismert formáját, de amelyet nem lehet a világból törvényekkel kiküszöbölni.

Törvényhozással nagyon keveset érünk el, mert a  
törvényalkotás sohasem konstruktív. Szerepe nem  
több, mint a rendőri hatalomé: ezért tiszta idő-  
pocsékolás Washingtonban, vagy pedig az egyes  
 államok fővárosaiban hivatalos kérelmeinktől azt  
 várni, hogy majd azok eszközölnék ki számunkra  
 olyasmit, amire a törvényhozás nem képes. Mind-  
 addig, amíg a törvényhozásra bizzuk, hogy a sze-  
 génységet gyógyítsa és a világból kiküszöbölje az  
 előjogokat, a szegénység csak növekszik, az előjogok  
 pedig megsokasodnak. A segítség nem Washing-  
 tonból jön, hanem tisztán önmagunktól. Ellenkezőleg,  
 mi tudjuk talán Washington-t támogatni, mi tudjuk  
 segíteni a kormányt, nem pedig a kormány minket.  
*A kormány a nép szolgálja és ne is legyen soha más.*

A mai társadalmi rend annak dacára, hogy  
 vannak nehézségei, hibái és tökéletlenségei, minden  
 mással szemben azt az előnyt nyújtja, hogy műkö-  
 dik. Az ok, amiért a bolsevizmus nem működött és  
 nem is működhet, nem gazdasági. Mert közömbös,  
 hogy az ipar vezetése magánemberek kezében van-e,  
 vagy pedig a társadaloméban. És az is teljesen  
 mindegy, hogy a munkások részesedését „munka-  
 bérnek” vagy „osztaléknak” nevezzük-e. A bolse-  
 vista vezérek tehetetlenségét bebizonyította az a  
 láрма, amit a különböző részletkérdések miatt csap-  
 tak. A bolsevizmus meghiusult azért, mert erkölcs-  
 telen és természetellenes. A mi rendszerünk ezzel  
 ellentétben rendületlenül áll. Vajjon hamis-e? Ter-  
 mészetesen hamis ezernyi dologban. És tökéletlen



is? Az is. Az igazság és az észjog szerint már rég össze kellett volna omlania. De nem omlik össze, mert magában rejti a gazdaságnak és az erkölcsnek bizonyos alapvető elveit.

Az alapvető gazdasági elv a munka, az erkölcsi alapvető elv az embernek a munkához való joga. Ha nem tudunk termelni, nem is lesz semmink; némelyek azonban azt állítják, hogy csak a kapitalisták számára termelünk. Az olyan kapitalisták, akik jobb termelési eszközök megteremtése által váltak kapitalistákká, hozzátartoznak a társadalom alapjához. Ezek valóban semmiféle tulajdonukat nem nevezik magukénak, ők csak adminisztrálják birtokukat mások javára. Azok a kapitalisták viszont, akik kereskedelemmel és pénzszerzés által váltak azzá, az időszaki nélkülözhetetlen bajok közé tartoznak. Ezek megszűnnek bajok lenni akkor, ha a pénz ismét a termeléshez folyik. Ha azonban pénzüket arra használják, hogy az elosztást megnehezítsék, ha korlátokat állítanak a fogyasztó és a termelő közé, akkor ők valóban ártalmasak, akiknek léte meg fog szűnni, mihelyt a pénz a munkaviszonyokhoz jobban alkalmazkodik és ez az eset akkor fog bekövetkezni, ha felismeri mindenki azt, hogy *a munka, egyedül csak a munka az egészségre, a gazdaságra és a boldogságra vezető biztos út.*

Nincsen dörébb állítás és az emberiségnek semmivel sem teszünk rosszabb szolgálatot, mint azzal, ha azt mondjuk, hogy minden ember egyenlő.



Az emberek egymás között egyenlőtlenek és az a félreértett demokratikus hiedelem, amely minden embert egyenlővé akar tenni, csak arra való, hogy a haladást gátolja. Nem minden ember képes egyforma szolgálatot teljesíteni és nincs a természetben két dolog, amely egymáshoz teljesen hasonlítana.

A termelő sikere végeredményben attól függ, hogy mit teljesít a közönség számára. Egy ideig boldogulhat egész szépen, ha csak önmagát szolgálja, de ez nem tarthat sokáig. A közönség egyszer csak rájön, hogy a termelő nem neki szolgált és akkor ütött a végóra. A háborus hausse alatt a termelők főleg azon fáradoztak, hogy önmagukat szolgálják ki, de mikor aztán a népnek a szeme felnyílt, sokan tönkrementek közülük. Ezek az emberek azt állítják, hogy ők „depressziós időszakba” kerültek, pedig nem így volt. Ők egyszerűen azon fáradoztak, hogy az esztelenséget vonultassák fel a józan ész ellen, ez pedig olyan kísérlet, amely még senkit sem tett szerencsésé. *A pénz után való vágy a legbiztosabb módszer arra, hogy pénzhez ne jusunk.* Hogyha csupán csak a teljesítményért dolgozunk, a pénz magától jön bőségben. A pénz természetes következménye a teljesítménynek. Abszolút szükségesség, hogy pénzünk legyen. Nem szabad azonban elfelejteni, hogy a pénz célja nem a tétlenség, hanem a teljesítésre való alkalmak megsokszorozása. Nem tudok borzasztóbbat elképzelni a tétlen életnél. Ehhez közülünk senkinek sincs

joga. A civilizáció bezárul a renyhék előtt. Minden olyan terv, amely a pénz eltörlését szolgálja, csak arra való, hogy a kérdést még bonyolultabbá tegye, mert hiszen értékmérő nélkül nem boldogulhatunk. Azt mindenesetre kétségbe vonhatjuk, hogy mostani pénzrendszerünk kielégítő cserealap-e. Ezt a kérdést egy későbbi fejezetben bővebben fogom tárgyalni.

A fölösleges súly az árucikknél épp oly céltalan, mint a kokárda a kocsis kalapján, sőt még céltalanabb. Mert a kokárda végre is ismertető jel lehet, míg a fölösleges súly csak erőpocsékolást jelent. Rejtélyes előttem, hogy min alapul az erő és a súly felcserélése. Mire való egy szállítási célokat szolgáló gépet külön súllyal megterhelni? A kövér ember nem tud olyan gyorsan futni, mint a sovány. A szegénység jórésztben a holt súlyok vonszolásából származik. A súly kiküszöbölésénél még nagy előhaladást teszünk például a fával. A fa bizonyos célokra a legjobb anyag, ámbár nagyon nagy pocsékolással jár az alkalmazása. A fa a Ford-kocsinál vagy 14 kg. vizet tartalmaz. Ezen bizonyára javíthatunk és kell valami módszernek lenni, melynek segítségével ugyanazt a teherbirást és rugékonyságot fölösleges vízsúly nélkül is elérhetjük. És ez így van ezernyi dologban.

A földműves nehezen végzi napi munkáját. Én azt hiszem, hogy az átlagfarmer energiájának csak öt százalékát fordítja a valóban hasznothajtó munkára. Az olyan gyár, amely az átlagos farmok

mintájára lenne berendezve, meg volna tömve emberekkel. Európa legrosszabb gyára sines olyan rosszul berendezve, mint a mi közepes parasztcsüireink. A farmer napi munkájánál vagy tizenkét-szer föl és lemászik egy rozoga lajtorján. Évek hosszú során vízfordással kinlódik, ahelyett, hogy néhány méter vízvezetékesövet szereltetne fel. Ha egyszer külön munkára van szüksége, egyetlen gondolata külön munkaerőt igénybe venni. Pazarlásnak tartja a pénznek tőkéletesítésekre való fordítását. Innen van, hogy a mezőgazdasági termények potom áraik mellett is még nagyon drágák és a farmer nyeresége a legkedvezőbb viszonyok között is csekély. Az erőpocsékolás meg az időpocsékolás az okai annak, hogy az árak nagyok, a nyereség pedig kevés. Az én farmomon Dearnbornban mindent géppel végzünk. Itt is többet kell még tenni, mint amennyit tettünk. Mindamellett minden időben elsőrangú nyereségre teszünk szert. Mi az én farmomon nem farmerek, hanem iparosok vagyunk. Hogyha a farmerek megtanulják, hogy iparosoknak tekiñtsék magukat és irtózzanak az anyag és munkaerő pazarlásától, a mezőgazdasági termékek olyan olcsók és a nyereség olyan nagy lesz, hogy mindenkinek lesz elegendő ennivalója és a mezőgazdaság a legkevesebb rizikóval járó és a legtöbb nyereséget hozó foglalkozás lesz!

Eszméimnek az a rövid foglalata, hogy a pazarlás és kapzsiság megakasztják a valódi teljesítményt. A pazarlás és kapzsiság nem szükségképpen



bajok. A pazarlás nagyobbbrészt cselekményeink hiányos megismeréséből vagy pedig a kivitelüknél való hanyagság folytán áll elő. A kapzsiság a rövidlátás elfajzása. Az én célom az volt, hogy minimális anyag-elhasználással és minimális emberi erővel termeljek, minimális nyereséggel adjak el s amellet az összenyereséget illetőleg az árúforgalom nagyságára fektessem a súlyt. Eme termelési eljárás mellett ugyanakkor az volt a főcélom, hogy a munkabérekben a maximumot, vagyis a vásárló erőben is a maximumot adjam. Minthogy ez az eljárás egyuttal a költségek minimumához vezet és mi a nyereség minimumával adunk el, képesek vagyunk a termelést a vásárló erővel összehangba hozni. Így történik, hogy aki velünk összeköttetésben áll, legyen az gyárvezető, munkás, vagy vevő, csak nyer a mi existenciánk révén. Az általunk alapított vállalat valódi szolgálatokat teljesít. És ezért szeretnek róla beszélni.

Ennek a teljesítményt szolgáló munkának alapelvei a következőképpen hangzanak:

1. Ne félj a jövőtől és ne tiszteld a multat. Aki a jövőtől, vagy a sikertelenségtől fél, maga von határt működési körének. A sikertelenség csak alkalmat nyújt arra, hogy ujra és okosabban kezdjük a munkát. A becsületes bukás nem szégyen, a bukástól való félelem ellenben az. A mult csak annyiban hasznos, amennyiben megmutatja a fejlődés útját és módját.

2. A konkurenciára ne tekints. Aki valamely dolgot legjobban csinál, az végezze el. Az a kísérlet, hogy valakit kiűzzünk üzletéből: bűn, — bűn, mert ezáltal nyereségszerzésből embertársaink életviszonyaira nyomást gyakorolunk és az erőszak uralmát akarjuk az intelligencia helyébe léptetni.

3. A teljesítményt többre becsüld a nyereségnél. Nyereség nélkül nincs tartós üzlet. A nyereséghez a természettől fogva semmiféle gonosz sem tapad. A jól vezetett vállalatnak meg kell hoznia, sőt meg is hozza a jó szolgálatokért az illő nyereséget. A nyereség azonban ne alapja, hanem eredménye legyen a teljesítménynek.

4. A termelés nem azt jelenti, hogy olesón vásároljunk és drágán adjunk el; sokkal inkább azt célozza, hogy a nyersanyagot illő áron vegyük meg és lehetőség szerint csekély ráfizetéssel használható terménnyé alakítsuk és osszuk szét a fogyasztók között. *A hazárdirozás, a spekuláció és a becstelen kereskedelem csak megnehezítik ezt az eljárást.*

A következő fejezetben ki fogjuk mutatni, hogyan jöttünk rá, mi volt a felsorolt alapelvek hatása és hogy a közösségre mennyiben érvényesek azok.

x

I. FEJEZET.

A vállalat kezdete.

Az 1921-ik év május 31-én készítette el a Ford Automobil-Társaság az 5,000.000. számú automobilt. Ez a kocsi most ott van a muzeumomban, mellett a kicsiny benzinmotoros kocsi mellett, amelyel kísérleteimet megkezdttem és amely megelégedésemre legelőször 1893 tavaszán futott. Éppen vezettem akkor a kocsit, amikor a seregélyek Dearnborn-ba megérkeztek és ezek mindig április 2-án térnek vissza. A két kocsi külső alkatában teljesen különböző, felépítésük és anyaguk tekintetében sem hasonlítanak egymásra. Különösképpen csak az alapelv maradt változatlanul, nem számítva néhány cifrázatot, amelyeket modern kocsijainknál már nem alkalmazunk. Mert ez a kicsiny, régi kocsi egy óra alatt 32 kilométer utat tett meg annak dacára, hogy csak kéthengeres motorja volt. Tizenkét liter benzinnel pedig 100 km.-t futott. És ma is ugyanolyan jó, mint az első napon volt. Az alapelv nem fejlődött olyan gyorsan, mint az előállítási technika és az anyag alkalmazása. Természetesen ez is tökéletesbült; a mai Ford-kocsi — a T. modell — négy cilinderes, villamos önindító készüléke van. Minden



tekintetben kényelmesebb és praktikusabb kocsi. Egyszerűbb, mint elődje volt, de viszont minden alkotórésze megtartotta eredeti formáját. A változtatásokat annak köszönhetjük, hogy tapasztalatokat szereztünk az előállítás módjában, de nem találtunk fel semmiféle új alapelveket, amiből én azt a fontos tanulságot vonom le, hogy jobb minden erőnket latba vetnünk a jó eszme tökéletesítésére, mint más új eszmék után szaladgálnunk.

Engem a farmélet ösztönzött arra, hogy újabb és jobb közlekedési eszközöket találjak fel. 1863 július 30-án születtem a Michigan-állambeli Dearborn mellett levő farmon és az első benyomások, amelyekre visszaeszmélek, azok voltak, hogy ott az eredményekhez mértén igen sokat kellett dolgozni — és a farméletről ma is így gondolkozom.

A mende-monda szerint szüleim állítólag nagyon szegények voltak és szűkösen éltek. Nem voltak ugyan gazdagok, de szó sem lehet arról, hogy földhöz ragadt szegények lettek volna. Sőt, a Michigan-állambeli farmerekhez képest jómódban éltek. Szülőházam még áll és a farmmal együtt az én tulajdonom.

Akkoriban a mi farmunkon éppúgy, mint a többiekén, igen sok volt a nehéz testi munka. Már akkor, egész fiatalon, azt hittem, hogy valami jobb eljárással igen sok fizikai munkát lehetne megtakarítani. Ezért fordultam a technikához; amint annak idején anyám is megjegyezte, technikusnak születtem. Már saját műhelyem volt. Fel volt

szerelve szerszámok helyett mindennemű összegyűjtött gépalkatrésszel, még mielőtt bármit is tulajdonomnak nevezhettem volna. Abban az időben még nem volt semmiféle divatos játékszer; amink volt, azt magunk készítettük; az én játékszereim szerszámok voltak — éppen úgy, mint ma is. Minden géprész valóságos kincs volt számomra.

Gyermekéveim legnagyobb élménye az volt, hogy egyszer egy útimozdonytal találkoztam vagy 12 kilométernyire Detroitól, amint a városba mentünk. Tizenkét esztendő voltam akkor. A második legnagyobb esemény, amely engem még abban az esztendőben ért, egy ajándékba kapott óra volt. Ugy emlékszem még arra a gépre, mintha csak tegnap lett volna. Ez volt tulajdonképpen az első magajáró gép, amely életemben a szemem elé került. Főképpen arra a célra készült, hogy cséplőgépeket és fűrész-malmokat hajtson és egy egészen primitív gőzgépből állt, amely kazánnal, hátulról hozzákapcsolt víztartállyal és szeneskocsival volt ellátva. Előzőleg lóval vontatott lokomobilt már láttam. Ennek azonban hajtólánca volt a kocsikéhoz hasonló állvány hátulsó kerekeire, amely a kazánt tartotta. Beszédbe ereszkedtem a vezetőjével, aki nagyon büszke volt a masinájára és nekem sorra minden részletet megmutogatott.

Ez az úti lokomobil volt bűnös abban, hogy én az automobil-technikára adtam magamat. Megpróbáltam utána modellt előállítani és néhány évre rá sikerült is egy egészen használhatót összeraknom.

Attól az időtől fogva, hogy mint tizenkét esztendőös gyerek a lokomotívval összetalálkoztam, egészen a mai napig minden érdeklődésem az önmagától haladó gép előállításának problémájára irányult. Ha a városba mentem, a zsebeim tele voltak mindenféle szerkezetekkel, csavarokkal, alkatrészekkel és kis vasdarabokkal. Zsebóra is került néha a kezembe, amelyet szétszedtem és megpróbáltam összeállítani. Tizenhárom esztendőös koromban sikerült egy órát úgy összeraknom, hogy utána egészen jól járt. Tizenöt esztendőös koromban már tudtam minden órát megjavítani, ámbár a szerszámaim nagyon kezdetlegesek voltak. Az ilyen próbálgatások rendkívül értékesek, mert könyvekből nem lehet semmiféle praktikusat tanulni. A gépek a technikus számára épp oly értékesek, mint az író számára a könyvek és az igazi mechanikusnak tudni kellene majdnem mindenről, hogy mi módon állítják elő. Ebből teremtem eszméket és hogyha még hozzávaló feje is van, akkor meg is próbálja azokat alkalmazni.

A mezei munka iránt kezdettől fogva semmiféle különös érdeklődéssel sem viseltettem. Csak gépekkel akartam foglalkozni. Atyámnak nem nagyon tetszett a mechanika iránt való hajlamom; azt akarta, hogy én is farmer legyek. Amikor tizenkét esztendőös koromban kikerültem az iskolából és mint tanonc bejutottam a Drydocks Engine Works műhelyébe, egészen elveszettnek tartottak. Tanoncesztendeimet könnyen és fáradtság nélkül töltöttem ki, ami azt jelenti, hogy a gépész számára szükséges



ismereteket jóval a három esztendő tanulóidő előtt elsajátítottam és azonkívül, minthogy különös szeretettel viseltettem a finomabb mechanika iránt és nagy hajlamom volt az órák javításához, éjszakánként mindig egy ékszerész javítóműhelyében dolgoztam. Tanulóéveimben egy alkalommal, ha nem tévedek, háromszáz órám volt. Azt hittem akkoriban, hogy egy használható órát lehet előállítani harminc centért és az volt a szándékom, hogy valami efféle vállalatba fogok. Erről azonban lemondtam, mert beláttam, hogy az órák nem tartoznak az életnek feltétlen szükségletei közé, tehát nem fogja őket minden ember megvásárolni. Hogy ehhez a különös következtetéshez mily módon jutottam, pontosan nem tudom. A közönséges ékszerész- és órásmunkát, amellet, hogy igen nehéz feladatokkal járnak, ki nem állhattam. Már akkor azt forgattam a fejemben, hogy valami tömegcikket gyártok. Ez akkoriban volt, amikor Amerikában a vasutaknál behozták az egységes zónaidőt. Addig az emberek a nap után igazodtak, az új zónaidő pedig a helyi időtől nagyon különbözött. Ez nekem igen sok fejtörést okozott és sikerült egy órát szerkesztenem, amely mind a két időt mutatta. Az órának kettős számlapja volt és környékünkön úgy tekintették, mint valami különös kuriózumot.

1879-ben, éppen négy esztendő múlva az említett útmozdonnyal való találkozásom után, alkalmat találtam arra, hogy ilyen lokomotívot vezessek s amikor tanulóidőmnek vége volt, együtt dolgoztam

a chenestady-i Westinghouse-Társaság helybeli képviselőjével mint szakértő az útimozdonyok felszerelésében és javításában. Az ő gépei olyanformák voltak, mint amellyel akkoriban is találkoztam, azaz a különbséggel, hogy ott a gőzgép elől, a kazán pedig hátul volt felszerelve és a hajtóerőt szíj vitte át a hátsó kerekre. Ezek egy óra alatt husz kilométert is megtettek, jóllehet az országúton való járásnak ennél a szerkezetnél csak mellékes szerepe volt. Engem leginkább az efajta gépek súlya és ára ejtett gondolkodóba. Sok tonnát nyomtak és oly drágák voltak, hogy csak nagybirtokos tudta őket megvenni. Olyan ember is vásárolt belőlük, akinek fűrészmalma volt és olyan üzletemberek is, akiknek szükségük volt ilyen teherhúzó motorra.

Már ebben az időben támadt afféle ötletem, hogy építsek valami könnyű gőzkocsit, amely a lovakat pótolná. Közben eszembe jutott, — már amennyire halványan emlékszem, — az is, hogy a kocsiknál éppúgy, mint egyéb közlekedési eszközöknél, alkalmazni lehetne ugyanezt az elvet. Ló nélküli kocsik ekkor már általánosságban elterjedt eszme volt. A gőzgép feltalálása óta beszéltek az emberek ló nélküli kocsiról. Nekem eleinte a ló nélküli kocsik eszméjénél sokkal praktikusabbnak látszott olyan magajáró gépezet feltalálása, mely a lovakat a szántásnál helyettesítené. A mi utaink ugyanis rosszak voltak és nem voltunk hozzászokva ahhoz, hogy sokat ide-oda kocsikázzunk. Az automobil vívmányai közül a legnagyobb az a jóltevő hatás volt,

amelyet a farmerek gondolkodásmódjára gyakorolt.

Minthogy kitanult gépész voltam, akinek még hozzá a farmon jól berendezett műhely is állott rendelkezésére, nem került sok fáradságomba, hogy gőzkocsit, vagy traktort építsek. Szilárdan meg voltam győződve már akkor is arról, hogy a lovak, eltartásuk fáradsága és költsége miatt, nem versenyképesek. A nehéz, kemény mezei munka elvégzését a húsról és vérről a vasra és szénre, vagy benzinre átvinni lett vágyaim netovábbja. A viszonyok tehát az okai, hogy én legelőször az autó előállítására adtam magamat és nem a traktorra. Végül úgy láttam, hogy az emberek sokkal több érdeklődést tanusítanak az utazási eszközök iránt, mint olyan szer számra, mely mezei munka végzésére alkalmas. Készítettem tehát egy gőzüzemű kocsit, amely jól működött. A kazánt petroleummal fűtöttem; a hajtóerő megfelelő volt, a szabályozás a fojtószelep révén könnyű, rendes és megbízható, csak a kazán volt veszélyes. A szükséges erő előállítása végett a gőzkazánt nagy nyomás alatt kellett tartani és nem valami kellemes, ha az embernek ilyen gőzkazán fölött kell ülnie. Két esztendőn keresztül kísérleteztem különböző kazánberendezésekkel — a hajtóerő és az üzembiztonság nem nyújtottak semmiféle nehézséget — és végre is kénytelen voltam feladni a gőzzel hajtott koci eszméjét. Tudtam azt, hogy az angolok országutaikon gőzkocsit használnak, de ezek voltaképpen útimozdonyok voltak és a kocsikat



maguk után vontatták. Nem is volt nehéz egy súlyos gőzvontatót építeni abból a célból, hogy azt nagyobb farmon alkalmazzák. Csakhogy nekünk nincsenek olyan jó országutaink, mint az angoloknak. Utaink a legnagyobb és legerősebb gőzkocsit is tönkretennék. Végre meggyőződtem arról, hogy ilyen nagy gőzvontató építése nem volna rentabilis. A ló nélküli koci eszméjét azonban nem adtam fel. A Westinghouse-féle alkalmaztatásom idején meggyőződtem arról, hogy a gőzerő könnyű járművekre nem alkalmazható. Láttam, hogy a nehéz gőzgépekből és vontatókból nem vonhattunk le semmiféle biztató tanulságot és semmi kedvem sem volt ilyen értéktelen munkával pocékolni az időt.

Tanonckoromban olvastam a „World of Science” című angol folyóiratban a „zajtalan gázmotorról”, amely Angolországban akkoriban került üzembe. Azt hiszem, hogy ez az Otto-féle motor volt. Világítógázzal működött, egy cilindere volt, járása azonban nem volt szabályos és szokatlanul nehéz lendítőkerékre volt szüksége. Ez is érdekelt engem, mint minden gép. A motor fejlődését az angol és az amerikai folyóiratokban, amelyek a mi műhelyünkbe kerültek, figyelemmel kísértem és különösen arra figyeltem, hogy vajjon lehetséges lesz-e a világítógázt benzingőzből nyert gázzal helyettesíteni. A gázmotor gondolata nem volt új. Ez mindössze az első komoly kísérlet volt arra, hogy nyilvánosság elé lépjenek vele; de az emberek általában több kíváncsisággal, mint lelkesedéssel viseltettek

iránta és senkire sem emlékszem, aki elhitte volna, hogy az exploziós motor nagyobb elterjedésre számíthat. Minden okos ember azt mondta, hogy ez a motor nem fog tudni versenyezni a gőzgéppel. Távolról sem gondoltak arra, hogy a gáz, illetve a benzinmotor egykor a gőzgépet ki fogja szorítani. Az okos emberekkel különben mindig így vagyunk, — ők okosak és tapasztaltak és a legapróbb ízig-részig tudják, hogy miért kereszülvihetetlen valami: ők nem látnak mást, csak akadályokat.

A gázmotor megragadta érdeklődésemet és fejlődését figyelemmel kísértem. Attól fogva, hogy a gőzzel vontatott jármű tervét félredobtam, valami új hajtóerőről kellett gondoskodnom. 1885-ben a detroiti Eagle-vasműveknél egy Otto-féle gázmotort javítottam. Az egész városban nem akadt senki, aki ehhez értett volna, nekem sem volt még azelőtt dolgom ezzel a szerkezettel, de nekiláttam a munkának és az szerencsésen sikerült. Így jutottam hozzá, hogy az első gázmotort közvetlen közről tanulmányozhattam és 1887-ben magam is készítettem egy modellt, még pedig az Otto-féle négyütemű rendszer szerint csak azért, hogy lássam, vajjon az elvet valóban megértettem-e? A négyütemű rendszer azt jelenti, hogy a dugattyú négyszer fut fel és alá a cylinderben egy gázrobbanás létesítése végett. A hajtóerő, azaz a robbanás, a harmadik ütemben keletkezik. Az első ütem alatt beszívja a gázt, a másodikban komprimálja, a harmadik ütem kezdetén az összenyomott gáz és levegő keveréke felrobban



és a dugattyú előrelökése által munkát végez, a negyedik pedig kiszorítja az égésterméket a szabadba. Az a motor, amelyet én készítettem, jóval könnyebb volt, mint azok, amelyek eddig forgalomban voltak. *Ez volt a kezdete további kísérleteimnek a robbanó motorral.*

Ebben az időben ismét kikerültem a farmra, nem azért, hogy farmer legyek, hanem azért, hogy kísérleteimet folytassam. Mint kitanult gépész, elsőrangú műhelyt építettem azon a helyen, ahol valamikor, gyermekéveimben, játékszereimet csináltam. Atyám nekem adott vagy 16 hektár erdőt azzal a kikötéssel, hogy gépeimmel többé ne törődjem. Én színleg beleegyeztem, még pedig azért, mert a fatermelő tevékenység alkalmat nyújtott nekem arra, hogy megházasodjam. Fűrészmalmot rendeztem be és vásároltam egy szállítható motort és elkezdtem vágni és fűrészelni a fát az erdőben. Az első gerendák és deszkák egy részét arra használtam, hogy a magunk számára a farmon egy kis házacskát építsek, ez volt a mi házaseletünk kezdete. A ház nem volt nagy, de barátságosan volt berendezve. Mellé építettem műhelyemet és amikor nem voltam elfoglalva erdőirtással, dolgoztam tovább a gázgépen, megtanultam egész alkatát és működését. Közben elolvastam mindent, ami a kezembe került, de legtöbbet mégis a saját munkámból tanultam.

Az 1890-ik esztendőben kezdtem el dolgozni az első kéthengeres gépen. Az egycilinderes motor vontatási célokra teljesen alkalmatlannak látszott, mert



rendkívül nehéz volt a lendítőkereke. Sok mindenféle típust kipróbáltam s az volt a meggyőződés, hogy a kéthengeres motor a járművek céljaira megfelel és eredetileg az volt az eszmém, hogy a motor hajtórúdját a bicikli hátsó kerekével direkt összeköttetésbe hozom, amikor a lendítőkereket maga a hátsó kerék helyettesítette volna. Ezt a tervet azonban sohasem dolgoztam ki. A gyorsaságot kizárólag a fojtószelep szabályozta. A munkálatokat a farmon levő műhelyemben kezdtem. Nemsokára azonban a detroiti villamos társaságnál állást kínáltak, mint mérnöknek és gépésznek havi 45 dollár fizetéssel. Az ajánlatot elfogadtam és beköltöztünk a farmról a városba. Műhelyemet magammal vittem és egy kis téglaházikóban állítottam fel a ház mögött. A villamos társaságnál hónapokon keresztül éjjeli beosztásban dolgoztam, később azonban nappali munkát kaptam és esténként, sőt egész éjjel, még vasárnap is a kéthengeres motorral ellátott járművemen dolgoztam. Nem mondhatom azt, hogy a munka nehéz volt, mert amit szívesen csinálunk, sohasem esik nehezünkre. Sikerem biztos volt, mert a siker sohasem maradhat el, csak az ember eleget dolgozzék. Mindennek dacára rendkívül nagy értékű volt rámnézve az, hogy feleségem még jobban bízott bennem, mint én magam és ez házaseletünkben mindig így volt.

Igen sok nehézséggel kellett megküzdennem. A legnagyobb bajom a villamos gyújtószerkezet elkészítésével, meg a jármű súlyával volt, de 1892-ben

elkészítettem az első automobilt; igaz, hogy a következő esztendő tavaszáig tartott, amíg az az én megelégedésemre működött. Első kocsim hasonlított külső formájában valamennyire a kis paraszt-kocsikhoz; két cilindere volt, 63 milliméteres furattal és 152 milliméteres lökettel, a hátsó tengelyre volt felszerelve, négy lóerőt fejtett ki. Az autó két személyt tudott szállítani. Kezdetben igen sok bajom volt vele, mert elakadt, de végre hosszú fáradozás után elértem, hogy egy óra alatt 30 kilométert is megtett. Az egész kocsit pontosan 225 kg.-ot nyomott. A motor kezdetben levegőhűtéssel működött, azaz nem volt semmiféle különleges hűtőkészüléke.

Hosszú fáradságos munkám alatt azt tapasztaltam, hogy legjobban, ha az ember, mielőtt hozzáfog a kivitelhez, először elkészül a tervvel és azt minden részletében kidolgozza, különben a munka folyamán igen sok anyagot pocsékolunk. Sok feltalálónak azért nem volt szerencséje, mert nem tudott különbséget tenni a tervszerű munka és a kísérletezés között. A legnagyobb nehézség: megtalálni a kellő anyagot, aztán jön a szerszám kérdése. Néhány változtatásra és javításra a részletekben még szükség lett volna, de engem legjobban az hátráltatott, hogy nem volt elég pénzem és időm, hogy minden egyes rész számára kiválasszam a legjobb anyagot. Az 1893. esztendő tavaszán a gép mégis eléggé tökéletes lett és elérkezettnek láttam az időt, hogy kocsimat az országúton is kipróbáljam.

## II. FEJEZET.

### Mit tanultam az üzleti életből.

Az én benzinmotorkocsim volt Detroitban az első és sokáig az egyetlen automobil. Igen nagy csapásnak tartották azt, hogy tulságos lármát csinált és a lovakat megijesztette. Azonkívül megakasztotta a forgalmat. Sohasem jelenhettem meg a városban anélkül, hogy pillanat alatt nagy tömeg ne gyülekez-  
nék kocsim körül. És ha egy pillanatra egyedül hagytam, azonnal akadt kíváncsiskodó, aki megpróbálta vezetni. Végre állandóan láncot hordtam magamnál, amellyel a lámpakaróhoz kötöttem, ha valahol megálltam. Hát még az összeütközések a rendőrséggel! Nem is tudom, hogy miért, mert tudtommal ebben az időben még nem voltak hajtási szabályok. Végre is kénytelen voltam engedélyt kérni a polgármestertől, miáltal egy időben egyedül élveztem azt a kiváltságot, hogy Amerikának egyetlen hatóságilag elismert sofförje voltam. Első kocsimat kétszáz dollárért adtam el Detroitban Charles Ainsley-nek. Ez volt az én első vásárom. A kocsi nekem tulajdonképpen nem tetszett, — de hiszen kísérletezési célokra készítettem, meg aztán új kocsi-



val akartam kezdeni. Ainsley pedig akart egyet s minthogy nekem pénzre volt szükségem, az árban csakhamar megegyeztünk.

Tervem kezdettől fogva az volt, hogy az automobiloikat nagyban gyártom. 1896-ban hozzáfogtam a második kocsihoz, amely hasonlított az előbbihez, de annál könnyebb volt. A szijáttételt megtartottam, mégis később kénytelen voltam eldobni. A szij nagyon jó, de csak akkor, mikor nincs nagyon meleg. Épp azért később megfelelő pótlásáról kellett gondoskodnom. Ebből a kocsiból nagyon hasznos tanulást vontam le.

Közben Amerikában, meg Európában is, mások is tettek kísérletet automobillal; már 1895-ben megtudtam, hogy egy német Benz-kocsit állítottak ki Newyorkban. Odautaztam, hogy megnézzem, de nem találtam rajta feltűnőt. A Benz-kocsinak is hajtósziya volt, de sokkal nehezebb volt, mint az enyém. Részemről különös fontosságot tulajdonítottam a súllyal való takarékoságnak; ezt az előnyt a külföldi gyárosok sohasem méltányolták eléggé.

Ez alatt az idő alatt megtartottam állásomat a villamos társaságnál és lassanként első mérnökké léptem elő százhuszonöt dollár havi fizetéssel. Csak egy bajom volt: a benzinmotorral való kísérleteim épp úgy nem nyerték meg az igazgató tetszését, mint régebben a mechanikához való vonzódásom atyámét. Nem abban az értelemben, mintha a főnököm ellene lett volna kísérletezéseimnek, hanem azért, mert gáz-

motorral próbálkoztam. Még mindig hallom szavait: „Villamosság, ezé a jövő. De a gáz — az semmi!“

Megvolt minden oka a kételkedésre. Valóban senkinek sem volt még távoli sejtelve sem a robbanó motorok nagy jövőjéről, ámbár csak kezdetén voltunk annak az óriási föllendülésnek, amit később az elektromosság elért. A villamosságtól többet vártak, mint amennyit ma ígér. De én már akkor beláttam, hogy alkalmazása korlátolt; a villamos akkumulátoros kocsinak szükségképpen megvan a maga korlátolt úthossza. Nem azt akarom ezzel mondani, hogy a villamosságot lebecsülöm; de épp úgy megvan neki a saját területe, mint a robbanó motornak. Egyik nem tudja a másikat kiszorítani, ami nagy szerencse.

Még ma is birtokomban van az a dinamógép, amelyet a Detroit-Edison-társaságnál először kellett kezelnem. Az Edison-társaság felügyelői állásra tett nekem ajánlatot azzal a föltétellel, hogy a robbanó motorral való kísérleteimet abbahagyom és valami hasznosabbra adom magamat. Ez azt jelentette, hogy állásom és automobilom között kellett választanom. Én az automobilt választottam és az állást nem fogadtam el, annál kevésbbé, mert ekkor már meg voltam győződve arról, hogy kocsimnak meglesz a sikere. 1899 augusztus 15-én lemondtam az állásról, hogy tisztán az automobilgyártásnak szenteljem magam.

Igen merész lépés volt, mert nem volt tőkém. Minden pénzemet a kísérletekre fordítottam, de

feleségem egyetértett velem abban, hogy az automobilról nem szabad lemondanom, ami azt jelentette: nyerni vagy veszteni. Akkoriban még senki sem kereste az autót. Minden új találmánynak egyébként ez a sorsa. Ugy voltak az emberek akkor az autóval, mint ma a repülőgépekkel. Kezdetben a lónélküli kocsit csak valami bolondos kedélyeskedés kinövésének tartották. Voltak komoly emberek, akik hajszálpontossággal kifejtették, hogy az autó mindvégig csak játékszer marad. Jómódú ember még a lehetőségére sem gondolt annak, hogy ezt az eszmét üzletszerűleg kihasználja. Ma sem tudom megérteni, hogy az új szállítóeszköz miért talált ilyen ellenállásra. Igaz, még ma is vannak emberek, akik fejcsóválva beszélnek az automobil luxusáról és mint teherszállító eszközt sem ismerik el hasznosnak. Senki sem hitte el, hogy ez még egyszer nagy iparág lesz. Amikor bebizonyult, hogy az automobilmek valóban futnak, rögtön felmerült a kérdés, melyik kocsi a leggyorsabb. A versenyzés gondolata különös, de egészen természetes fejlődés; a publikum az autót valóban nem tartotta másnak, mint költséges versenyjátéknak. Végre is a gyorsasági teljesítmények nyitottak ajtót majd kaput a spekuláció számára.

Vállalkozószellemű emberek az én kocsim alapján a villamosági társaságból megszervezték a „Detroiti Automobil Társaság“-ot. Én a vezetőmérnöki állást vállaltam. Három esztendőn keresztül folytattuk a munkát, kocsikat építettünk, valamennyit többé-kevésbé az én modellem szerint.



Mindig arra törekedtem, hogy a kocsikat lehetőleg olcsón állítsam elő, hogy nagy kelendőségük legyen. Ők másképp gondolkoztak: a kocsikat olyan drágán akarták eladni, amilyen drágán csak lehetett. A fődolog náluk a pénzszerzés volt. Minthogy mérnöki állásomból kifolyólag semmiféle befolyásom nem volt, csakhamar beláttam, hogy ez a társaság nem alkalmas arra, hogy eszmémet megvalósítsa, mert ez csak pénzkoncern, amely amellett kevés pénzt keresett. Ezért 1902 márciusában állásomról lemondtam, szilárdan elhatározva, hogy többé szolgálatba nem állok. A Detroiti Automobil Társaság az én eltávozásom után át is alakult.

Most azután műhelyt béreltem Park Place 81. szám alatt, hogy kísérleteimet folytassam és magát az üzletet pontosan megismerjem. Egészen a „Ford Automobil Társaság“ megalapításáig kizárólag kísérletezésekkel töltöttem az időt. Kicsiny, egyszobás műhelyemben most már csakis a négyhengeres motor fejlesztésén dolgoztam; kint a világban pedig megpróbáltam kitapasztalni, hogy milyen az üzleti élet a valóságban és hogy valóban a kapzsi, önző, pénz utáni hajszát kell-e az embernek végig küzdenie, amint én első rövid üzleti tevékenységem ideje alatt azt mindenütt láttam. Az első kísérletemtől kezdve egészen a mostani társaság megalapításáig, mindössze körülbelül 25 kocsit építettem, ezek közül 19-et a Detroiti Automobil Társaságnál. Az automobil közben kijutott fejlődésének kezdeti állapotából és már az a tény, hogy a kocsi futott, elegendő volt

arra, hogy átalakuljon egy másik fázisba: amikor gyorsasági igényekkel lépnek fel vele szemben. A clevelandi Alexander Winton, a Winton-féle kocsi készítője, volt Amerika gyorsasági bajnoka, aki kész volt arra, hogy megmérkőzzék bárkivel. Készítettem tehát egy kétcilinderes motort és megállapodtam Wintonnal a mérkőzésben. A greetpointi versenypályán találkoztunk Detroitban. Én győztem. Ez volt az én első versenyem, mely bizonyos reklámul is szolgált, amire a közönség már ad valamit; mert a közönség semmit sem adott az olyan kocsi, amely nem száguldott gyorsan. Becsvágymat, hogy a világ leggyorsabb autóját elkészíthessem, a már előbb kitervezett négyhengeres motor nagyban elősegítette. De erről később beszélek.

Sajátságos, hogy az emberek a versenygyőzelmet mennyivel többre becsülték a minőségbeli teljesítménynél. Feltűnt nekem, mennyire fejtetőre állították azt a természetes álláspontot, hogy a pénz a munka gyümölcse. Más szóval ezt úgy mondhatnám, hogy az árúcikket nem azért állították elő, hogy az valami szolgálatot teljesítsen a közönségnek, hanem azért, hogy mennél többet szerezzenek vele. Hogy a vevő megelégszik-e, az egészen mellékes volt. Az olyan vevő, aki nincs megelégedve, az nem mint olyan ember jön számításba, akinek bizalmával visszaéltek, hanem mint valami szörnyű terhes személy, vagy mint kizsákmányolási objektum, akitől ismét pénzt lehet kicsikarni. Nem sokat törődtek például azzal, hogy mi lesz a kocsival ak-



kor, ha eladták. Ha egyes részei felmondták a szolgálatot, az a tulajdonos szerencsétlensége volt.

Az automobilipar tehát az én véleményem szerint nem nyugodott tisztességes alapon. Ez a korszak volt a nagy alapítások kora. Pénzemberek, akik eddig csak vasutakkal spekuláltak, most az iparra is rávetették magukat. Az én alapelvem az volt, hogy a nyereség és minden más pénzügyi kérdés önmagától rendbe jön, ha a gyáros valóban tisztességes munkát végez és ha üzemét először kicsinyben kezdi és azután lassanként a saját nyereségéből építi ki. Eddig sohasem voltam kénytelen megváltoztatni nézeteimet, ellenben csakhamar rájöttem, hogy ez a túlegyszerű formula: „végezz tisztességes munkát és az jövedelmezni fog” a modern üzleti életben elavult. Akkoriban általában az volt a vezető gondolat, hogy mennél nagyobb tőkével fogjanak a munkához, no meg hogy annyi részvényt és kötvényt bocsássanak árúba, amennyit csak lehetséges. Jó üzletnek tartják azt, amely alkalmas arra, hogy nagytömegű részjegyet és kötvényt magas árfolyamon forgalomba hozzanak. A részvények és kötvények voltak a fontosak, nem pedig a munka. Soha nem tudtam megérteni és nem is sejtem, hogy az eredeti alaptőkéhez viszonyítva, melyik kamatlábelmélet szerint végzik a számítást. Az úgynevezett pénzemberek azt állítják, hogy a pénz 6, 5 vagy 4 százalékot jövedelmez és az üzletember, aki 150.000 dollárt fektet be az üzletbe, ennyi meg annyi kamatra tarthat igényt, mert ha ő ezt az összeget



bankba tette volna, vagy értékpapirokat vásárolt volna ahelyett, hogy üzletbe fekteti, ugyanannyi nyereségre tett volna szert. Ez a felfogás a bűnös a legtöbb csődben és a hibák legnagyobb részében, mert a pénz önmagában egyáltalán nem érték, mint-hogy magában nem is teremthet értéket. Az az egyetlen haszna, hogy a munkaeszközök vételére és előállítására használható. A pénznek tehát csak annyiban van értéke, amennyiben lehetővé teszi, hogy vegyünk és termeljünk — és semmi több. Az én felfogásom szerint minden nyereségnek a termelésből kell származnia és nem azt megelőzőleg.

Az üzletemberek azt hitték, hogy mindennel készen vagyunk akkor, ha „finanszíroztunk” és ha a dolog az első csapásra nem sikerült, a recept ez volt: „újra finanszírozni”, pedig a pénz semmit nem használ, ha nem ott helyezzük el, ahol valóban dolgoznak. A spekulánsok azt képzelik, hogy ők pénzüket jövedelmezően értékesítik; pedig ez tévedés, mert csak elpocsékolják. Ezért egyszersmindenkorra elhatároztam, hogy soha be nem lépek olyan társaságba, ahol a pénzügyek megelőzik a munkát, vagy ahol bank- és pénzemberek vesznek részt. Szilárdan elhatároztam, hogy — még ha nem sikerül is, — vállalatot alapítok a saját felfogásom szerint a közönség számára, vagy pedig lemondok az üzlet-ről, mert a vállalkozásnak egyetlen szolid módja az, ha a közönséget szolgáljuk.

A gyáros nincs készen vevőjével akkor, ha az eladást lebonyolította, sőt összeköttetések éppen

akkor kezdődnek. Az automobilnál az eladás az összeköttetésnek egy bizonyos nemét jelenti. Ha a kocsit a vevőnek nem teljesít kellő szolgálatot, akkor a gyárosra nézve jobb lett volna, ha egyáltalában nem bocsátotta volna forgalomba, mert hiszen az összes reklámok között legkedvezőtlenebb az, ha az embernek elégedetlen vevője akadt. Az automobil gyermekkorában általában a rövidlátó ügynökszempontra érvényesült. Mi a Ford-automobilnál fontos újítást hoztunk be. Az ár és a minőség már egy magában biztosítottak volna neki egy bizonyos forgalmat, sőt meglehetősen nagy forgalmat, de mi tovább mentünk. Az én álláspontom az volt, hogy aki a mi kocsinkra fölül, annak igénye van arra, hogy azt tartósan használja. Ha az automobil baj van, kötelességünk gondoskodni arról, hogy a kocsit a legrövidebb idő alatt használható állapotba kerüljön. A Ford-kocsi sikerénél döntő jelentőségű volt, hogy mi ezt az elvet vallottuk. A legtöbb drága kocsit számára ebben az időben nem volt segítőállomás. Ha valaki elakadt, a helyi javítóműhelyre volt utalva. Abban az esetben, ha a műhely tulajdonosa elegendő pótalkatrészt tartott raktáron, az automobiltulajdonos szerencsés volt. A kontár-automobiljavítás egy időben a legnagyobb veszedelem volt az automobiliparra. Még 1910-ben és 1911-ben is minden automobiltulajdonos gazdag embernek számított, akit jól ki lehet szípolozni. Mi fölléptünk ez ellen a felfogás ellen és nem tűrtük, hogy a mi forgalmunkat lelketlen kiszípolozók megbénítsák.



Az életet mindig úgy fogtam fel, mint utazást és nem mint nyugvópontot, amelynél megállunk. Minden mozgásban van és maga az élet is szakadatlanul mozog. Talán állandóan ugyanabban az utcában és ugyanabban a házban lakunk, de az ember, aki ott lakik, mindennap más és más. Vannak olyanok is, akik az életet harcnak tekintik és éppen ezért ragaszkodnak a szabályszerűséghez. Nagyon kevés cipész van, aki a maga jószántából vezetne be valami új cipőtalpalási módszert és ritka kézműves az, aki szívesen tér át valamely új munkarendszerre. A szokás rendszerint egy bizonyos tompaelmőséghez vezet; minden zavar megrémíti a lelket éppen úgy, mint a gond és a szerencsétlenség. Amikor a munkásokat meg akarták tanítani arra, hogy erejüket hogyan állítsák gazdaságosan a termelés szolgálatába, mindenki úgy fogta fel az ujitást, mint valami komplottot a munkások ellen. Az üzleti életben roppant sok bajt okoz a bevett szokásokhoz való ragaszkodás, igen sok kereskedő ment tönkre azért, mert ragaszkodott a régi eladási szokásokhoz s nem merte magát elhatározni semmiféle változtatásra. És van még egy másik akadály is; ez pedig a félelem attól, hogy nevetségessé válunk. Sok ember attól is fél, hogy ostobának tartják. Kétségtelen, hogy a közvélemény bizonyos rendőri hatalmat gyakorol azokkal szemben, akiknek szükségük van arra, hogy önmagukat rendben tartsák. Talán az is igaz, hogy a legtöbb embernél a közvélemény az akadály, amely lehetetlenné teszi rájuk nézve,



hogy az erkölcs határait átlépjék. A közvélemény az egyes embernél talán közreműködik abban, hogy jobb legyen, mint máskülönben volna.

A pénz és általában az a törekvés, hogy a befektetett tőkéből nyereségre tegyünk szert és végül a munka elhanyagolása szintén igen nagy akadály. Szerintem ez a legtöbb nehézség okozója. Ez volt az oka annak is, hogy a munkabérek alacsonyak voltak, — jól végzett munka nélkül persze nem lehet magasabb munkabért fizetni és ha minden figyelem nem irányul magára a munkára, azt a munkát jól végezni lehetetlenség.

Es van még egy fontos faktor is: ez pedig a konkurrencia kérdése. Azt hallottam, hogy a konkurrencia tulajdonképpen veszély és hogy a rendes üzletember kikapcsolja versenytársait, miközben a maga számára mesterséges úton-módon monopóliumot szerez. Itt abból a gondolatból indultak ki, hogy a vevők száma korlátozott és ezért a versenyt meg kell akadályozni. Az automobilgyárosoknak egyik társasága meg is csinálta a Selden-féle szabadalmat, amely törvény segítségével tette számukra lehetővé, hogy az autók árát és a produkciómennyiséget ellenőrizzék. Ők ugyanabból a képtelen gondolatból indultak ki, hogy a profit a munka csökkentése és nem fokozása által emelhető. Ez a felfogás, amennyire én tudom, ősrégi. Az én felfogásom az, hogy azt az időt, amelyet a verseny elleni küzdelem ellen fordítunk, elpocsékolunk; sokkal jobban tesszük, ha azt a munkának szenteljük!

Mert mindig vannak készséges, sőt buzgó vevők, azzal a föltétellel természetesen, hogy mérsékelt áron azzal látjuk el őket, amire valóban szükségük van. Ez érvényes úgy a személyes kiszolgálásra, mint az árára. Meggyőződése, hogy az embernek nem kell mást cselekednie, mint állandóan rajtacsüggeni a munkán. Nappal erre kell irányítani a figyelmet, éjjel pedig róla álmodni. Az a tétel, hogy a munkát a hivatalos órákra szorítsuk, reggel megkezdjük, este abbahagyjuk és a legközelebbi reggelig semmi-féle gondolatlan ne foglalkozzunk, igen szépen hangzik. Ez igen könnyen véghezvihető, ha valaki megelégszik azzal, hogy egész életében föléje legyen rendelkezve valaki, szóval: hogy alkalmazott legyen és ne igazgató vagy felelős vezető. A testi munkásra nézve szinte szükségesség, hogy munkaóráit korlátozza, mert különben gyorsan kiadja erejét. Ha valakinek az a szándéka, hogy egész életében kézimunkás maradjon, munkáját el kell felejtene abban a pillanatban, amikor a gyár harangja megszólal. Ha azonban tovább akar haladni és akar elérni valamit, akkor a harang azt jelenti számára, hogy napi munkájáról elmélkedjék és kitalálja, hogy azt mi módon lehetett volna jobban végezni. A siker föltétlenül azé, akiben nagyobb a munkabírási és a gondolkodóképesség.

Mindezek után az üzletről való tapasztalataimat a következőkben foglalhatom össze:

1. A pénzügyek, ha több figyelmet fordítunk rájuk, mint a munkára, azzal fenyegetnek, hogy el-

nyomják magát a munkát és a munkateljesítmény alapvető eszméjét megsemmisítik.

2. Ha a törekvés csak a pénzre irányul és nem a munkára, úgy magával hozza a sikertelenségtől való félelmet és ez a félelem elzárja a vállalkozás útját, előidézi ezenkívül a versenytől, a módszerek megváltoztatásától való félelmet és rettegünk minden lépéstől, amely a megszokott módszerek megváltoztatására vezetne.

3. Minden út nyitva áll annak, aki csak a teljesítményre gondol, más szóval: munkája végzésére határozottan a legjobb utat-módot választja.



III. FEJEZET.

Megkezdődik a tulajdonképeni üzlet.

A Park Place 81. szám alatt lévő kis téglafészerben bőven volt alkalmam arra, hogy kidolgozzam az új kocsi tervét és az előállítási módszereket.

Jóllehet sikerült az én felfogásom szerint való szervezetet teremtenem, — olyan társaságot, amely a minőségbeli munkát és a közönség kielégítését választotta alapelvnek — mégis világos volt előttem, hogy sohasem fogok valóban elsőosztályu és olcsó autóbilt előállítani, amíg a gyártási rendszer teljesen meg nem változik.

Mindenki tudja, hogy egy és ugyanazon dolgot másodszor jobban lehet elkészíteni, mint először. Nem tudom, hogy az autóipar miért nem tette magáévá azt az alapvető tényt, — talán azért, mert a gyárosok annyira siettek a piacra dobandó cikk előállításával, hogy nem volt elegendő idejük az előkészületekre. A „megrendelésre” való munka a sorozatos munka helyett valószínűleg megszokás és hagyomány, amelyet mi még a kisipar idejéből vettünk át. Az én munkaelvem nem jelent normalizálást. A „normalizálás” kifejezés félreértésekre vezet,

minthogy a szerkezetnek és az elkészítésnek bizonyos merevségét jelenti és a gyáros végeredményben legtöbbször azt a cikket fogja gyártani, amelyet legkönnyebben tud elkészíteni és a legnagyobb nyereséggel szabadul meg tőle. A közönséget ugyanis sem az árú kivitelénél, sem az ár megállapításánál nem szokták figyelembe venni. Minden normalizálás mögött az a gondolat rejlik, hogy lehetőleg sok pénzt hozzon a konyhára. A következmény az, hogy a sablonszerű előállítás folytán nemcsak a gyártási folyamatból, hanem éppen a sablonszerűség által elkerülhetetlen megtakarítás következtében is a gyárosra nézve növekvő profit származik. A termelés is fokozódik, — mert normalizálással többet lehet termelni, — és mielőtt bebizonyosodik a baklövés, a piac már el van árasztva eladhatatlan árúkkal. Az illető árúk persze eladhatók lettek volna, ha a termelő megelégedett volna kisebb haszonnal.

Az én felfogásom szerint a normalizálás egyáltalában nem jelenti azt, hogy a legkönnyebben eladható cikket válasszuk. Sőt azt jelenti, hogy napról-napra, éveken át kutatjuk: először is az árúcikket, amely a közönség kívánságainak és szükségleteinek legjobban megfelel, azután pedig az előállítási eljárásokat. A termelési mód részletei azután maguktól adódnak. Hogyha végül a termelés a profit-alapról a teljesítmény alapjára helyezkedik, akkor a tulajdonképpeni üzlet biztosítva van és a nyereség sem hagy többé semmi kívánni valót sem. Ez szerintem egészen világos, mert ez a logikus üzleti alap

minden olyan vállalkozáshoz, amely azt a célt tűzte ki, hogy 95 százalékgig a nagyközönséget szolgálja. Ez az egyetlen és logikus út a nagyközönség számára, hogy önmagát ellássa. Még mindig nem értem, hogy az egyetemes üzleti élet miért nem helyezkedett ilyen alapra, mert csak ezuton tudjuk leküzdeni azt a szokást, hogy a legelső dollár után úgy szaladjunk, mintha az volna az egyetlen dollár a világon.

Első kísérleti éveim alatt ezek a gondolatok mind szilárdabb formát nyertek. A legtöbb kísérletet a versenykocsik készítésére fordították. Abból a feltevésből indultak ki, hogy az elsőosztályu kocsinak el kell érnie a gyorsaság legmagasabb fokát. Én magam erre a versenygondolatra sohasem adtam sokat, de a gyárosok csak a versenykocsira gondoltak, abban a hiszemben, hogy a versenyen való győzelem kelti fel a közönség figyelmét a koci jósága iránt. Minthogy mások ezt tették, nekem velük kellett cselekednem. 1903-ban Tim Copperrel együtt két kocsit készítettem, tisztán gyorsasági célra. Teljesen egyformák voltak. Az egyiket „999“-nek, a másikat „Nyíl“-nak kereszteltük. Motoromnak 4 óriási, összesen 80 lóerőt szolgáltató hengere volt, ami abban az időben hallatlan dolog volt. Lármája minden képzeletet felülmult és éppen elegendő volt arra, hogy az ember rémületbe essék. Csak egy ülés volt rajtuk; egy emberélet kockáztatása elég volt kocsinként. Mindegyikünk a saját kocsiját próbálta ki. Teljes sebességgel mentünk. Ezt az érzést nem



tudom leírni. A Niagara szirtjein való utazás ehhez képest csak kényutazás lett volna. Én nem akartam magamra vállalni a felelősséget, Copper sem. Copper mondta ekkor, hogy ő ismer egy embert, aki a gyorsaságból él és nincs semmi, ami az ő számára elég gyorsan szaladna. Sürgönyözött Salt Lake City-be és megjelent a mi hivatásos gyorshajtónk, egy bizonyos Barney Oldfield nevű ember. Még sohasem utazott automobilon, de nagy kedve volt azt megkísérelni. Ugy gondolta, hogy egyszer mindent meg kell próbálni. Csak egy hétre volt szükségünk, hogy őt betanítsuk a vezetésbe. Nem tudta, mi a félelem. Semmi a mostani modern versenyautót vezetni az akkori kocsihoz képest. A kormánykereket még nem találták fel. A mi kocsijainknak egyszerű kézfogantyujuk volt, melyet két kézzel teljes erővel kellett tartani, hogy az autót kormányozni lehessen. A verseny, amelyre készültünk, több mint 5 kilométerben volt a great-pointi versenypályán megállapítva. Kocsink a versenypályán még ismeretlen volt, mert a többieknek nem adtunk felvilágosítást. A versenypályák ebben az időben még nem voltak tudományosan kiépítve és nem is sejtettük, hogy az autó mekkora gyorsaságra képes. Senkisem tudta jobban, mint Oldfield, hogy a beépített óriási teljesítményű motornak mily nagy jelentősége van. Amint a kocsira felszállt és én a kurbliát megforgattam, jó kedvvel mondogatta: „A taliga halálatát okozhatja, de legalább elmondják, hogy úgy száguldott, mint a mennykő”. Nem

lassított még a kanyarodóknál sem. Nem nézett sem jobbra, sem balra: csak engedte a kocsit és az valóban úgy száguldott, mint a mennykő. Végre a többiek körülbélül 800 méterrel megelőzte.

A 999 elérte célját. Mindenkinék megmutattam, hogy tudok gyors kocsit is építeni. Egy hétre a verseny után megalakult a „Ford Automobil-Társaság“. Egy személyben voltam elnök, cégjegyző, főmérnök, felügyelő és igazgató. A tőke 100.000 dollárt tett ki, én magam 25 és fél százalékgig voltam részes. Készpénzben 28.000 dollárt fektettünk bele; ez volt az egyetlen készpénz, ami a társaságnak mint tőke rendelkezésére állt, nem számítva azt a pénzt, amelyet az árúk eladásából kellett nyernünk. Kezdetben lehetségesnek tartottam, hogy korábbi tapasztalataim dacára, együttműködjem olyan társasággal, melyben nem az enyém a részvénytöbbség. De csakhamar úgy találtam, hogy szükségem van a szavazatok többségére és 1906-ban annyi részvényt vettem, hogy 51 százalékgig részesültem, amit aztán rövidesen 58 százalékra emeltem. Az új berendezkedés és a társaság szervezése tőlem származott. 1919-ben Edsel nevű fiam megvette a többi 42 százalékot, mivel a részvényesek egy része az én üzleti politikámmal nem értett egyet. Ő a maga részét 12.500 dolláros kurzuson vásárolta meg és fizetett összesen 75.000.000 dollárt.

A társaság a berendezkedésekkel együtt nagyon kezdetleges volt. Kibéreltük a Strelows-féle asztalosműhelyt a Mack avenue-n. Konstruáció-terveim



alkalmával kidolgoztam az előállítási módszereket is, csak hogy akkor nem volt pénzünk arra, hogy gépeket vásároljunk; ezért az egész kocsit az én terveim szerint ugvan, de különböző gyárakban készítettük és a műhelyben összeállítottuk, majd a kerekkel, abroncsozással és karosszériával elláttuk. A gyártásnak ez a módja valamennyi közt a legolcsóbb volna, ha a szállítók valóban súlyt helyeznének arra, hogy az egyes részeket igazán az általam megtervezett előállítási módszerek szerint készítsék. A jövőben is az lesz a legtakarékosabb termelési mód, ha az egész árút nem ugyanaz alatt a tető alatt állítják elő. A modern, vagy még inkább a jövődöbéli módszer az lesz, hogy minden egyes részt ott készítenek, ahol az legjobban gyártható és az elhasználás helyén csak összeépítik. Ez az a módszer, amit mi már most követünk és amelyet még ki akarunk bővíteni. Ennek egyetlen feltétele az volna, hogy ezek az egymástól független gyárak valamennyien az én termelési elveimet kövessék!

Főképpen a súly csökkentésével kísérleteztem. A súlyfölösleg ugyanis halála minden magától mozgó járműnek. Valami megmagyarázhatatlan okból azt tanultuk, hogy a súly felcserélhető az erővel. A mult kezdetleges szerkesztési módszereinek kétségkívül igen nagy része van ebben. A régi ökörszekér körülbelül 25 mázsát nyomott, súlya tehát oly nagy volt, hogy emiatt egészen csekély volt a hasznos terhelése. A vasutak, hogy néhány 100 métermázsa súlyt Newyorkból Chicagoba szállithas-



sanak, olyan vonatot építettek, amely üresen sok száz tonnát nyom. A következmény az, hogy rengeteg vonóerőt pocsékolunk és hallatlan mennyiségű energiát veszítünk. A hatásfokcsökkenés, illetve zuhanás törvénye ott érvényesül, ahol az erő súlyá alakul át. A súly talán kívánatos az úthengerelőgép-nél, de máshol nem. Az erőnek különben semmi köze a súlyhoz. A világ legszebb alkotásai azok, amelyek mentesek mindennemű súlyfölöslegtől. Az erő sohasem lehet tiszta súly, sem az embernél, sem pedig külső dolgoknál. Ha nekem valaki azt javasolja, hogy szaporítsam autónknál a súlyt, vagy egy alkotórészt még tegyek hozzá, én ellenkezőleg megkísérlem a súlyt csökkenteni és a kérdéses alkat-részt elhagyni. Az általam tervezett kocsí könnyebb volt, mint eddig bármelyik, még könnyebb lett volna, ha tudom, hogy ezt mi módon érhetem el, mert csak későbbben teremtettem elő a könnyebb kocsihoz való anyagot.

Az első esztendőben az A) modellt készítettük el, amelynél az alvázat 850 dollárért, a karosszériát pedig további 100 dollárért bocsátottuk árúba. Ennek a modellnek 8 lóerejű, kétcilinderes motorja és lánchajtása volt. Oly nagy tetszést aratott, hogy az első évben 1708 kocsit adtunk el.

Minden egyes A) modellű kocsinak megvan a maga története. A 420-as számút 1904-ben Collier kaliforniai ezredes vásárolta meg. Néhány eszten-deig használta, azután eladta és vett egy új Ford-ot. A 420-as kézzől-kézre vándorolt másokhoz, míg

vége 1907-ben egy bizonyos Jakobs nevű emberhez jutott, aki Ramonában, a hegyek közt lakott. Emberrünk a kocsit évekig úttalan-utakon használta, majd tovább adta és vásárolt egy új Ford-ot. 1915-ben a 420-as egy bizonyos Cantello nevű egyén birtokába került, aki a motort kivette és szivattyú hajtására használta, az alvázat kocsirúddal látta el és miközben a motor kedélyesen vizet szivattyúzott — a szekérré degradált alváz előtt egy természetes öszvér pompázott. A morál természetesen a következő: a Ford-kocsit szíjjelszedheted, tönkretenni azonban nem tudod.

Első reklámunkban különösen azt hangsúlyoztuk, hogy a mi munkánk célja, hogy a mindennapi használatra alkalmas univerzális autót gyártsunk és hozzunk forgalomba, amely amellett kielégítő sebességet is elér, ha valakinek nem szándéka, hogy nyaktörő gyorsasággal kísérletezzék. Olyan kocsit ajánlunk, amelyet férfiak, nők, gyermekek egyformán használhatnak s amely legfőképpen mérsékelt áron kerül forgalomba. Hangsúlyoztuk még az anyag jóságát, a szerkezet egyszerűségét, a motorok tartósságát, a gyújtás megbízhatóságát, ami két sorozat — egyik üzemben, másik tartalékban — száraz elemmel működik, az automatikus olajozást stb.

Gyakran halljuk azt a közmondást, hogy az idő pénz és az emberek folyvást panaszkodnak, hogy kevés az idejük és jajgatnak amiatt, hogy a hétnek kevés napja van; vannak emberek, akik ha öt percet elveszitenek, úgy gondolják, hogy egy dollárt dob-



tak ki az ablakon és mégis kényelmetlen, hiányos és megbizhatatlan közlekedési eszközökre bizzák magukat, mint például a közúti vasútra. Pedig nagyon csekély pénzért vehetnek egy hibátlan, teljesítőképes, amellettt értékes automobilt és ez mentesíti őket minden gondtól és pontatlanságtól. Ezt is hangsúlyoztuk reklámunkban.

Az üzlet varázslatos gyorsasággal haladt, kocsijaink teljesítőképességük folytán nagy hírnévre tettek szert. Megvolt az ellenállóképességük, amellettt egyszerű szerkezetűek és gondos kidolgozásuk voltak. Most valami egyszerű s alapvető modell tervén dolgoztam, de ez még nem volt kész, különben sem volt elég pénzünk arra, hogy megfelelő gyárat építsünk és berendezzünk. Kénytelenek voltunk még mindig azt az anyagot használni, amit a piac nyújtott; igaz, hogy a legjobbat vettük, de nem volt módunk arra, hogy az anyagot tudományosan szemügyre vegyük.

Társaim is meg voltak győződve arról, hogy kocsijaink egyetlen modellre korlátozhatók. Az amerikai automobilipar úgy rendezkedett be, hogy minden esztendőben új modellel álljon elő és azonkívül az újabb modellek annyira különböztek a régiektől, hogy a régi típusok tulajdonosai szerették volna gépüket ujakra becsereálni. A terv, amellyel akkoriban foglalkoztam, az volt, hogy egy olyan modellt készítsünk, amelynél minden egyes rész cserélhető és esetleg egy új, a jövőben tökéletesítendő alkotórésszel helyettesíthető legyen és hogy a koci sohase



avuljon el. Becsvágyam az, hogy minden géprészt, vagy hosszú időre szánt tárgyat, amelyet én gyártok — olyan erőre és olyan jól csináljak, hogy az pótlásra ne szoruljon; olyan legyen, mint a jó óra.

A második esztendőben két különböző modellre fordítottuk figyelmünket. Egy B) modellü, négy-cilinderes turakocsit 2000 dollárért állítottunk elő. C) modellünk, amely valamivel tökéletesebb volt, mint az A) modell, 50 dollárral volt drágább az eredeti árnál és az F) modell, egy turakocsi, 1000 dollárba került. Szétforgácsoltuk erőnket, emeltük az árakat és az eredmény az lett, hogy ebben az esztendőben csak 1695 kocsit adtunk el, tehát kevesebbet, mint az első évben.

1906—7-ben végleg lemondunk arról, hogy luxuskocsikat állítsunk elő és ehelyett három kis modellt készítettünk: városi és könnyű turakocsikat, amelyek az eddieiektől alkotórészeik és az előállítási módszer tekintetében lényegileg nem különböztek és csak a külső formában tértek el. A fődolog az volt, hogy legolcsóbb kocsinkat 600 dollárért, a legdrágábbat pedig 750 dollárért adtuk el. A forgalombahozásnál kitűnt, hogy a legfontosabb tényező az ár. Eladtunk nem kevesebb, mint 8423 kocsit, — éppen ötször annvit, mint legjobb üzlet éveinkben. A rekordot 1908 május 15-én, azon a héten értük el, amikor hat munkanapon 311 kocsit szereltünk fel. Ez majdnem több volt, mint amennyire képesek voltunk. Az előmunkásnak volt egy fekete táblája, amelyre feljegyzett minden kocsit, mielőtt azt próba-

menetre kiadtuk volna. Alig volt már hely a táblán. Egy juniusi napon éppen száz kocsi került össze szerelésre! A következő esztendőben nagy sikerrel végrehajtott programunktól némileg eltértünk. Készítettem egy nagy kocsit, egy ötven lóerős, hat-cilinderest, amely csak úgy nyelte az országutakat. Amellett folytattuk tovább is a kis kocsik előállítását, de az 1907-iki nagy pánik és kísérletezésünk a drága modellel, az eladást 6398 kocsihoz szállította le.

Most már öt kísérleti esztendő volt a hátunk mögött. Kocsijaink kezdtek Európában is elterjedni és vállalatunkat az automobilgyártásban valóban számottevőnek tekintették. Pénzünk is volt bőven. Az első esztendő kivételével tulajdonképpen sohasem voltunk zavarban. Csak készpénzért adtunk el, pénzt nem kölcsönöztünk és kerültünk mindennemű közvetítőkereskedelmet. Nem voltak nyomasztó adósságaink és nem nyújtózkodtunk takarónkon túl. Mi voltaképpen sohasem multuk fölül a magunk erejét. Sohasem voltam arra kényszerítve, hogy a pénzforrásokat szaporítsam, mert ha az embernek minden igyekezete a hasznot hajtó munkára irányul, akkor a segédeszközök gyorsabban nőnek, mint amennyire megvan a lehetőségünk arra, hogy igénybevételekre gondoljunk.

Vevőink kiválasztásánál is nagy gonddal jártunk el. Kezdetben igen nehéz volt felhajtani a valóban jó vevőket, minthogy az automobilüzletet nem tartották szolidnak. Ugy tekintették, mint luxus-



üzletet, mint luxustárggyal való foglalatosságot. Végül tisztességes ügynököket fogadtunk, kiknek olyan összeget fizettünk, amely messze fölülmulta azt a keresetet, amelyre eddigi üzletükből a legjobb esetben szert tehettek. Kezdetben a fizetések nem voltak nálunk valami nagyok. Éppen hogy csak benne voltunk még az üzletben. Később azonban, amikor már kellő tapasztalatunk volt, azt az elvet állítottuk fel, hogy minden teljesítményt a legmagasabb díjazásban kell részesíteni, ezzel szemben természetesen csakis elsőrangú teljesítményt követeltünk.

Ügynökeinktől megköveteltük többek között, hogy a modern, buzgó és éber üzletember összes tulajdonsága felett rendelkezzenek. Pótalkotórészraktárt kellett tartaniok, hogy a Ford-kocsikat bárhol rögtön kijavíthassák. Szerelőket kellett szerezniök, akik a Ford-kocsik szerkezetét és működését alaposan ismerték. Megköveteltük helyiségünkben az abszolút tisztaságot; a tisztátalan ablaküvegeket, a poros butorokat, a piszkos padlót nem tűrtük. Külön utasításokat is adtunk és ezekben az utasításokban hangsúlyoztuk, hogy az elárusítónak vagy kereskedőnek ismernie kell kerületében mindazokat, akik mint automobilvevők számba jöhetnek.

Utunk mindamellet nem volt könnyű. Feltartóztatott bennünket egy óriási pör, amelyet azért indítottak a társaság ellen, hogy kényszerítsék az automobilgyárosok egyesületéhez való csatlakozásra. Ez az egyesület abból a hamis föltevésből indult ki,



hogy a piac az autók számára korlátolt és ezért szükségük van annak monopolizálására. Ez volt a híres Selden-pör. A védelem költségei időnként súlyos megterhelést jelentettek. A mindjárt kezdetben elhalt Seldennek a pörrel nem sok dolga akadt. Ő különben is a tröszt elnöke volt, amely a patens segítségével monopóliumot akart kikényszeríteni magának.

George Selden, szabadalmi ügyvivő, 1879-ben szabadalmat léptetett életbe azzal a kimondott céllal, hogy bizonyos egyszerű, olcsó közúti lokomotivokat készítsenek, amelyek nem nyomnak sokat, könnyen kezelhetők és akkora erőt fejtenek ki, hogy az átlagemelkedéseket leküzdik. Az indítvány a következő esztendőben a szabadalmi hivatalhoz jutott és 1895-ben a szabadalmat engedélyezték. Az indítvány keletkezésének idejében az automobil még ismeretlen volt és nekem, aki motoros jármű tökéletesítésén fáradoztam, egyszer csak azt kellett észrevennem, hogy az általam szerkesztett gyakorlati megoldást egy régi szabadalmi indítvány védi. Meg voltam győződve arról, hogy nekem a Selden-féle szabadalomhoz, amely magánjáró készülékekre szól, semmi közöm sincs. A gyárosok hatalmas csoportja azonban, amely magát „autorizált előállító”-nak tartotta, panaszt tett ellenünk azonnal, amikor az automobiliparban jelentős szerepet kezdtünk játszani. A pör elkövetkezett. Mi kötetekre való bizonyítékot halmoztunk össze és 1909 szeptember 15-én Hough bíró, az Egyesült Államok District Court-

jának bírása, ellenünk hozott ítéletet. Szóval a pört az első fórumon elvesztettük. A gyárosok egyesülete azonnal működésbe lépett és propagandát kezdett, hogy vevőinket tőlünk eltántorítsa. Én tudtam, hogy igazunk van és a pört végül megnyerjük. De ellenségeink kihasználta az első fórumon való pervesztést és olyan híreket is terjesztettek, hogy a pörnek még büntetőbirósági folytatása is lesz. Ekkor a napilapokban négy oldalra terjedő hirdetést tettünk közzé, amelyben hangsúlyoztuk a végső győzelemben való hitünket.

Felhívtuk a vevők figyelmét arra, hogy azoknak, akiket ellenfeleink panaszai gyanakvókká tettek, felajánlunk a Ford Automobil-Társaság által garantált 6 millió értékű kötvényt s ezt az értéket később 12 millióra emeljük. A kötvényeket kívánságukra rögtön kiadjuk. Azt hittük, hogy ezzel az ajánlattal vevőink bizalmát növeljük. De nem volt rá szükség. Tizennyolcezer kocsit adtunk el, éppen kétszer annyit, mint az előző esztendőben s azt hiszem, a kötvényeket csak ötven vevő követelte, de talán ennyien sem voltak.

A pör nagyban hozzájárult ahhoz, hogy a Ford Automobil-Társaság ismeretessé lett. Ezzel keltettük fel magunk iránt a közönség szimpátiáját. Nem volt kétségem aziránt, hogy a pört megnyerjük. Pedig a gyárosok egyesületének 70 millió állott rendelkezésére, nekünk még ezrekben sem volt ennyi. Ez a pör egyike volt azoknak a rövidlátó cselekményeknek, amelyet amerikai iparosok csoportja valaha el-

követett. Nagy szerencsének tartom az automobil-iparra, hogy győztesek maradtunk s az „autorizált társaság” az üzleti életben azóta nem játszik szerepet. 1908-ban a pör dacára annyira megnövekedtünk, hogy tovább hirdethettük és készíthettük a kocsik általánosan kívánatosnak tartott típusát.



#### IV. FEJEZET.

### Hogyan termeljünk és hogyan váljunk hasznossá?

Nyomatékosan hangsúlyozom: a Ford Automobil-Társaság fejlődését nem személyes okból írom meg. Nem prédikálom: gyere ide és csináld meg ugyanezt, csak megpróbálok utalni arra, hogy a mai hibás módszerek, amelyek szerint csak pénz kell szerezni, nem a legjobbak. Most már addig a pontig értem, hogy ezektől a hibás módszerektől teljesen elfordulhattam és tulajdonképpen innét kezdődik a társaság páratlanul álló sikere.

Nagyban és egészben a mi iparunkban használatos módszereket követtem. A mi kocsink egyszerűbb szerkezetű volt a többieknél. Nem volt idegen tőke üzemünkben, de ettől a tényről eltekintve, alig volt valami különbség köztünk és a többi autómobiltársaság között, akár abban az állandóan megtartott elvben, hogy csak készpénzért adunk el, akár pedig abban, hogy az összes nyereséget ismét az üzletbe fektessük és hogy egy bizonyos forgótőke felett rendelkezünk. Kocsijainkat elküldtük

minden versenyre, rekordot csináltunk és buzgón szerveztük az üzemet. Eltekintve kocsink egyszerűségétől, a szerkezet főkülönbsége abban állt, hogy mi nem készítettünk luxuskocsikat. Kocsink olyan jó volt, mint bármely más turaautó, de mi nem helyeztünk súlyt a fényűző kiállításra. Készek voltunk kívánságra külön munkát is végezni és valószínűleg nagy ár ellenében előállítottunk volna extrakocsit is. Szóval most már virágzó vállalat voltunk. Szépen félrevonulhattunk volna, azt mondván: ezt mi alkottuk, most csak utána kell látnunk, hogy az elért sikert megtartsuk.

És erre valóban volt is némi hajlamom. A részvényesek közül néhányan nagyon komolyan aggódtak, amikor termelésünk elérte a száz kocsit naponként. Ők szerettek volna más vállalatba kezdeni, hogy megakadályozzák a társaság esetleges tönkremenetelét és leirhatatlanul meg voltak lepődve, amikor nekik így válaszoltam: „száz kocsi naponként semmi, remélem, nemsokára ezret csinálunk”. Amint hallottam, mindezt igen komolyan mérlegelték és azon is gondolkoztak, hogy törvényesen járnak el ellenem. Ha társaim felfogása szerint jártam volna el, akkor az üzemet meghagytam volna akkori állapotában s pénzünket valami elegáns igazgatósági palotába fektettem volna. A publikumot lebilincseltem volna azzal, hogy időről-időre új tipust tervezek, úgyhogy lassacskán abban a helyzetben lettem volna, hogy a nyugodt, megelégedett nyárspolgár életét folytassam.

Az a kísérlet, hogy az ember nyugodtan maradjon és megtartsa azt, amit megszerzett, egészen természetes. Szívből rokonszenvezek azzal a kívánsággal, hogy az ember kiragadja magát a munkáséletből s átadja magát a tétlenségnek és semmittevésnek. De sikereink engem új előhaladásra ösztönöztek. Most már csak egy ujinyira voltunk attól a ponttól, hogy valódi szolgálatokat teljesíthessünk. Az elmúlt esztendőkből nap-nap után foglalkoztam egy általános modell tervével. A publikum megmutatta, hogy milyen módon reagál a különböző modellekre. A forgalomban levő autók, a versenyek és próbautak reális támaszpontul szolgálhattak abban a tekintetben, hogy melyek a szükséges változtatások és már 1905-ben tisztában voltam minden egyes részlettel, hogy milyen lesz a jövődő kocs. Csak a szükséges anyag hiányzott, hogy a kellő teljesítményt a legcsekélyebb súly mellett elérjük. Ezt az anyagot véletlenségből fedeztem fel.

1905-ben jelen voltam a Palm Beach-ben tartott versenyen. Itt iszonyú összeütközés történt és egy francia kocs teljesen összezúzódott. Mi akkor a K) modellt, a nagy hatcilinderest futtattuk. Nekem úgy tűnt fel, hogy az idegen kocsi díszesebbek és jobban vannak megépítve, mint amelyeket mi ismertünk. A szerencsétlenség helyén egy szelepszárból való szilánkot találtam. Nagyon könnyű volt és amellet nagyon erős. Kérdezősködtem, hogy minő anyagból készült, de senkisem tudta. Áadtam egyik segédemnek — járjon utána és tudja meg,



hogy ez miféle anyagból van — mondtam neki, — mert ez az az anyag, amelyre a mi kocsinknál szükség van.

Végre rájött, hogy a szilánk egy Franciaországban gyártott, vanádiumot tartalmazó acélból való. Tudakozódtunk Amerika összes acélműveinél, de egyik sem tudta a vanádium-acélt előállítani. Ekkor Angolországból hívtam valakit, aki a vanádiumot gyárilag állította elő. Most még csak gyárat kellett keresni, amely meg tudta csinálni a vanádium-acélt. Itt azonban új nehézség támadt: ahhoz, hogy vanádium-acélt nyerjünk, 1600 fok Celsius hő szükséges és a közönséges olvasztó-kemencék nem mennek túl az 1500 fokon. Végre találtam egy kis acélgyárat Cantonban, Ohio-államban, amely hajlandónak nyilatkozott az előállításra. Az igazgatóságnak ajánlatot tettem, hogy esetleges veszteségükért kártalanítom az esetben, ha a szükséges hőfok előállításánál a berendezésben kárt szenvednének. Beleegyezett, de az első kísérlet nem elégitett ki. Az acélból csak csekély mennyiségű vanádium maradt vissza. Megismételték a kísérletet és most sikerült. Ez ideig a négyzetcentiméterenként 4200—5000 kg. szakítási szilárdságu közönséges acélt használtuk; a vanádium-acélnál a szilárdság 12.000 kg.-ig terjed.

Mikor a vanádium-acélt már biztosítottuk, előszedtem összes modelljeinket és az egyes alkotórészeket legalaposabban megvizsgáltam, hogy melyik acélfaj volna mindegyik rész számára a legalkalmasabb: a keményebb, vagy a merevebb, vagy

a rugalmasabb? Tudtommal mi voltunk az első nagyüzem, amely a gyártásra leginkább alkalmas acélfajtákat tudományos pontossággal megállapította. Az eredmény az lett, hogy 20 acélfajt szemeltünk ki a különböző alkotórészek számára. Ezekből tizfajta vanádiumötvözet volt. Vanádiumot alkalmaztunk ott, ahol erő és könnyedség voltak kívánatosak. Különleges temperálással sikerült a vanádium-acél szilárdságát tovább fokoznunk és a kocsit ennek megfelelően könnyíteniünk. 1910-ben a francia kereskedelmi és ipari departement kormányzó-készülékünk egyik alkotórészét, az összekötőrudat választotta összehasonlítási alapul abból a célból, hogy az akkor legjobb francia kocsik megfelelő alkotórészek mellett ezt is kipróbálják. Az eredmény az volt, hogy a mi acélunk minden egyes esetben megbízhatóbbnak bizonyult.

A vanádium-acél jelentékeny súlymegtakarítást tett lehetővé. Az új, általános modellhez való alkotórészeket szintén átdolgoztam. A részletek rendkívül fontosak, mert ha csak egyetlen alkotórész is felmondja a szolgálatot, emberéletbe kerülhet. A legnagyobb szerencsétlenségek az egyes alkotórészek csekély szilárdsága miatt következnek be. Azonkívül a motornak is roppant szilárdnak kell lennie. És ez sem könnyű dolog, mert a benzinmotor természeténél fogva rendkívül érzékeny gépezet, amiért is jelszavam lett: „ha kocsijaim közül valamelyik felmondja a szolgálatot, tudom, hogy abban én vagyok a bűnös”. Attól fogva, hogy az első automobil meg-



jelent az utcán, meg voltam győződve jelszavam szükségességéről. Ez a meggyőződés indított arra, hogy egy cél felé törekedjem és kocsit készítsek a tömegnek. Akkor az volt minden törekvésem — és ma is az, hogy egyetlen kocsit, egy általános modellt hozzak létre és éveken keresztül azon fáradtam, hogy állandó árcsökkentéssel ezt a kocsit javítsam és tökéletesítsem. Az általános típusu kocsinak nagyjából a következő tulajdonságokkal kell bírnia:

Elsőrangú anyag tartós és legkiadósabb használatra; egyszerűség, mert a tömeg nem mechanikusokból áll; elegendő motorerő; teljes megbízhatóság, könnyűség; megerőltetés nélküli kormányzás. Ezen alapul a közmondás, hogy a Ford-kocsit minden gyermek vezetheti.

Mennél nehezebb a motor, annál nagyobb a benzin-, olaj- és kenőcsfogyasztás és mennél kisebb a súly, annál csekélyebbek az üzemköltségek. Az a modell, amelyet mintának választottam, a T) modell volt. Ennek a modellnek legjellemzőbb tulajdonsága: feltűnő egyszerűsége. A kocsi négy alkotórészből áll: a motorból, az alvázból, az első és hátsó tengelyből. Valamennyi bárhol könnyen kapható volt és úgy volt készítve, hogy semmiféle különös ügyesség nem kellett ahhoz, hogy kijavítsák, vagy pótolják. Már akkor hittem, hogy lehetséges minden alkotórészt olyan egyszerűen és olcsón előállítani, hogy minden költséges szakszerelői beavatkozás teljesen elhagyható lesz. A különböző alkatrészeknek olyan olcsóknak kell lenniök, hogy keve-



sebbe kerüljön ujat venni, mint a régieket kijavíttatni. Amellett az alkatrészek, mint a szeg és csavar, a vaskereskedésben — bárhol beszerezhetők legyenek. Az én feladatom, mint készítőé, az volt, hogy a kocsit olyan mértékben egyszerűsítsem, hogy mindenki megérthesse és megjavíthassa.

Ez különben minden irányban és minden dologra nézve érvényes. Mennél kevésbé komplikált a cikk, annál könnyebb az előállítása, annál alacsonyabb az ára és annál nagyobb a forgalmi lehetősége.

Hátra van még a technikai részletek kifejtése és tán helyénvaló, hogy csak futólag említsem a különböző modelleket, mert az említett T) modell volt az utolsó és hogy ennek az alapján vittem üzleti elveimet diadalra. Számos modellel kísérleteztem. Közülök az A) modell 565 kg.-ot nyomott. A legkönnyebbek voltak az N) és az R) modellek. Ezek 475 kg. súlyuak voltak és főleg városi használatra készültek. A legsúlyosabb volt a hathengeres, amely 900 kg.-ot nyomott, míg a mai koci csak 543 kg. A T) modellt az 1908—1909-iki szezonra gyártottuk először. A társaság ekkor ötesztendő volt. A gyár kezdetben 1200 négyzetméter területet foglalt magában. Az első esztendőben 311 embert foglalkoztattunk és 1708 kocsit gyártottunk. 1908-ban a gyár telke 26.500 négyzetméterre bővült és az alkalmazottak átlagos száma 1908-at tett ki, termelésünk 6181 darab kocsira emelkedett. Ezenkívül 14 fiókgyárunk volt, szóval az üzlet virágzott.

Az R) és S) modelleket 700—750 dollárért adtuk el és forgalmunkat felemeltük 10.607 kocsira. Többet adtunk el, mint eddig bármelyik társaság. A turakocsik ára 850 dollár volt. Ugyanerre az alvázra felszereltünk egy ezer dolláros városi kocsit is. Ügynökeink folyton azt sürgették, hogy új meg új modelleket állítsunk elő. Követelték, hogy a választékot szaporítsuk. Ők 5 százalék extra vevőre hallgattak és nem a 95 százalékra, akik a rendes típust keresték. 1909-ben minden előzetes bejelentés nélkül kimondottam, hogy a jövőben csak egy modellt gyártunk, a T) modellt és hogy összes kocsijaink alváza egyforma lesz. Azt is mondtam, hogy minden vevő tetszése szerint befestheti a kocsit, ha csak fekete annak a színe.

Reklámunkban kifejtettem, hogy olcsó kocsink a legjobb anyagból készült, a legjobb munkaerők állítják elő és hogy a mi autónk lehetővé teszi, hogy vevőink családjukkal együtt élvezzék az Isten szabad és tiszta levegőjét. Voltak a vevők között olyanok, akik kételkedtek, mikor reklámunkat olvasták. Ilyen megjegyzések is hangzottak el: ha Ford csinálja, a kocsinak hat hónap alatt vége van. Nem hitték el, hogy ilyen olcsón lehet automobilt gyártani, mert azt hitték, hogy autót csak gazdag emberek vesznek. 1909-ben a forgalom fölment 10.000 kocsira. Elhatároztam, hogy új gyárat építek. Megvásároltam egy 24 hektáros — 240.000 négyzetméter — telket a High-Land-Parkban. Ez akkor még Detroit vidékén volt. A vásárolt terület nagysága

és az a tervem, hogy olyan gyárat építsek, amekkorát a világ még nem látott, heves ellenállást idézett elő. Összehasonlítom az 1908. és 1909. éveket. A gyár területe 2.65 hektárról 32-re növekedett. Az alkalmazottak átlagos száma 1908-ról 4110-re, az előállított kocsiké valamivel több mint 6000-ról, majdnem 45.000-re ugrott föl. Feltűnő, hogy az alkalmazottak száma nem növekedett a termeléssel arányban. A Ford-kocsik hatást gyakoroltak az egész világ iparára. Az, hogy a mi módszereinket követték, kezdettől fogva lenyomta az automobilmek árait és javította a minőséget. Közben a társaság világhírre emelkedett. Fiókokat nyitottunk Londonban és Ausztráliában. Kocsijainkat a világ minden részébe elszállították; különösen Angliában kezdtek épp olyan ismertek lenni, mint Amerikában. Angliában kezdetben bajok és nehézségek mutatkoztak, de kocsijaink győztek minden versenyben és elbáruultak az akadályok. 1911-ben 14.060 kocsit adtunk el magában Angliában és végül Manchesterben felállítottuk a saját gyárunkat.



V. FEJEZET.

Megkezdődik a gigászi termelés.

Ha volna módszer arra, hogy 10 százalék időt megtakarítsunk, vagy az eredményt 10 százalékkal növeljük, 10 százalékos adót jelentene, ha ezt a módszert nem alkalmaznók. Ha egy embernek az ideje, mondjuk 50 centet ér óránként, akkor 10 százalékos megtakarítás 5 cent jövedelemtöbbletet jelent. Ha egy felhőkarcoló-tulajdonos képes volna jövedelmét 10 százalékkal emelni, biztosan kész volna ennek a bevétel-többletnek felét odaadni, csak hogy ezt a képességet megszerezhesse. Miért épített felhőkarcolót? Azért, mert tudományos úton meg van állapítva, hogy bizonyos építőanyag meghatározott módon alkalmazva, bizonyos térbeli megtakarítást eredményez és a házbérijövedelmet emeli. Egy harminc emeletes épületnek nincs szüksége több telekre és talajra, mint egy ötemeletesnek. A régi építési rendszerhez való ragaszkodás az ötemeletes épület tulajdonosának a huszonötemeletes épület évi bevételébe kerül.

Ha 12.000 alkalmazottnál naponként megtakarítunk 10 lépést, ezzel 80 kilométeres út- és erő-megtakarítást érünk el.

Ezek voltak azok a módszerek, amelyek szerint én vállalatom termelését berendeztem. Mindez úgyszólván magától jött. Kezdetben szakmunkásokat alkalmaztunk. Amikor szükségesnek mutatkozott, hogy a termelést emeljük, kitűnt, hogy nem tudunk elegendő géplakatost felhajtani, és csakhamar bebizonyosodott, hogy nekünk nincs is szükségünk tanult munkásokra és ebből támadt az az elv, amelyet később részletesen ismertetek.

Magától értetődik, hogy a világ lakosságának többsége nem képes szellemi úton megkeresni az átlagon felüli életszükségletét, még akkor sem, ha a fizikai föltételek nem hiányoznak. Ez azt jelenti, hogy nem tudja keze munkájával megtermelni a szükséges árumennyiséget, hogy ezáltal a világ szükségletét fedezze és a magagyártotta árúkat kicserélje az általa szükségelt árúkra. Azt is hallottam, hogy mi elvettük a munkától a képesség érvényesülését, de ez nem igaz. Ellenkezőleg: a képességet növeltük. Mi a lehető legnagyobb tudást fektettük be terveinkbe, szervezeteinkbe és szerszámainkba és ennek a tudásnak eredményei a tanulatlan munkásnak is javára szolgálnak. De erről később még bővebben szólok.

Az emberi tehetségek különféleségét el kell ismernünk, mint előfeltételt. Ha a mi üzemünk minden fázisa képességet igényelne, akkor sohasem jött

volna létre. Tanult munkásokat, ilyen tömegekben, még ha ilyenekre szükségünk volna is, száz esztendő alatt sem tudtunk volna összegyűjteni. Két millió tanult munkás sem volna képes kézimunkával a mi napi produkciónkat megközelítőleg sem előállítani. Azonkívül senkisé tudna egymillió embert dirigálni. Még fontosabb az a tény, hogy ennek a millió izolált kéznek munkája sohasem tudna versenyképes áron termelni. Hány munkásra volna szükség csak abból a célból, hogy termelés közben a gyártmányokat egyik helyről a másikra vigyék. Lehetetlennek tartom, hogy a munkások ilyen viszonyok közt többet kaphatnának 10—20 centnél naponként, mert az természetes, hogy a valóságban nem a munkaadó az, aki a fizetést adja, hanem az árúcikk. Ő csak adminisztrálja a pénzt.

A T) modell volt az első motor, amelyet magunk állítottunk elő. A megtakarítás zöme az alkotórészek összerakásánál kezdődött, később kiterjedt a többi üzemosztályokra is, úgyhogy ma nekünk nagy tömeg tanult mechanikusunk van, de ezek nem automobiloikat gyártanak, csak arra valók, hogy a többieknek megkönnyítsék a termelést. Tanult, azaz szakmunkás nálunk: a szerszámkészítő, a próbatermi gépész, a mechanikus és a mintaasztalos. Ők a világ bármelyik munkásával felveszik a versenyt, sőt — tulságosan képzetek és jók arra, hogy idejüket olyan munkára pazarolják, melyeket az általuk készített szerszámgépek és csudás automaták sokkal jobban és olcsóbban állítanak elő. Munkásaink



nagy tömege tanulatlan, de megtanulják feladataikat órák, vagy napok alatt. Ha ennyi idő alatt nem képesek, nem tudjuk őket használni. Sok külföldi van köztük. Belépéskor megköveteljük tőlük, hogy legalább annyi értékű munkát produkáljanak, mint amennyibe nekünk a gyárban az a hely kerül, ahol az illető dolgozik. Nem kell nagyon erőseknek lenniök. Nálunk is vannak ugyan munkák, melyekhez nagy testi erő kell, de ezeknek a száma percről-percre fogy és vannak viszont olyan munkák, amelyeket egy háromesztendőes gyerek is elvégezhet.

A Ford-kocsi kereken ötezer alkotórészből áll, a csavarokat is beleszámítva. Vannak köztük terjedelmesek is, de viszont egyesek nem nagyobbak az óraalkatrészeknél. Az első kocsikat a padlón állítottuk össze és a munkások odahoztak minden alkotórészt, mint a házépitésnél. Később azonban más termelési eljárást kellett kitalálni. A tanulatlan munkásnak sok időre van szüksége, míg előkeresi az anyagot, a szerszámokat és a segédeszközöket, amiért persze kevés pénzt kap, mert a sétát nem lehet valami nagyon megfizetni. Ezért a szerelésnél különleges rendszabályokat léptettünk életbe, amelyek a következők:

A szerszámokat és a munkásokat a rájuk váró munka sorrendjében helyezzük el, úgyhogy az alkotórészek az összerakás alatt lehetőleg kevés utat tegyenek meg. Szállító vasutat alkalmazunk, vagy egyéb eszközt, hogy a szerszám és alkatrész a munkás közelébe jusson stb.

Az ilyenféle rendszabályoknak az lett az eredménye, hogy a munkásnak kevesebbet kellett gondolkoznia és a szükséges mozgás a minimumra redukálódott. Először 1913 április 1-én alkalmaztuk a szerelővasutat. Azt hiszem, ez volt az első mozgó műhelyvasut. Elvben hasonlított azokhoz a kis vasutakhoz, amelyeket a chicagói húsfeldolgozógyárban alkalmaztak. Ennek segítségével elértük, hogy a munkás képes volt 9 órás munkanap alatt 35—40 gyujtómágnest elkészíteni, azaz darabonként 15 percre volt szüksége. Később 13 percre és 10 másodpercre, majd 7 percre, végül 5 percre csökkent ez az idő.

A motor összeállításánál természetesen pontosan ugyanezt a módszert követtük. 1913 októberében egy motor összeállítására 9.9 munkaóra volt szükséges. Később a szerelővasut révén hat munkaórára csökkentettük az időt. A mi gyárunkban minden mozog, úgyhogy a munkás semmit sem cipel, semmit sem emel. Erre a célra egyébként külön szállítóosztályunk van. Ezzel akkor kezdtünk dolgozni, amikor az egész automobilt egyetlen gyárban állítottuk össze. Amikor elkezdtük az egyes alkotórészeket magunk gyártani, rögtön berendeztük azokat az osztályokat, amelyek közül mindegyik csak egyetlen alkotórészt állított elő. Most az egész üzem úgy van megszervezve, hogy mindegyik osztály egy meghatározott alkotórészt gyárt, vagy rak össze. Szóval minden osztály önmagában egy kis gyár. A nyersanyag vagy öntvény végigmegy egy sor



gépen, vagy izbitási folyamaton, vagy pedig még valami speciális osztályon és kész termék gyanánt hagyja el azt. Vállalkozásunk kezdetén a különböző osztályokat egymás közelébe állítottuk, hogy a szállítás könnyebbé váljék. Nem is sejtettem, hogy ilyen szigoruan keresztülvitt munkamegosztás lehetséges. De a növekvő termeléssel és a megsaporodott osztályokkal egyidőben voltaképpen félbehagytuk az automobilgyártást és automobil alkatrészek előállítására tértünk át. Ugyanakkor még valami másra is rájöttünk. Kisült, hogy nincs szükség arra, hogy minden alkatrészt egy fedél alatt gyártsanak. Ez ugyan nem volt felfedezés, mert erre már akkor rájöttem, amikor a motor alkatrészeinek vagy kilencven százalékat vásároltam. Azt hiszem azonban, hogy a jövőben a különböző részek mind külön gyárakban fognak elkészülni, szóval visszatérünk majd oda, ahonnan én kiindultam.

A High-Land-Parkban lévő gyárnak most 500 osztálya, a Piquette-utcainak 80 osztálya van. Alig múlik el hét, hogy ne jelentenének a gyártási folyamatokban, vagy a szerszámgépeken ujtásokat. És ez mindig új átalakításokat von maga után. Nálunk nincsenek úgynevezett „szakértők”. Kénytelenek voltunk ugyanis szolgálatunkból elbocsátani mindazokat, akik azt hitték önmagukról, hogy szakértők, mert aki munkáját valóban ismeri, nem fogja önmagát azzal ámitani, hogy abban a szakmában tökéletes. Aki a munkáját jól ismeri, ismeri nagyon jól a hibákat és a tökéletesítési lehetőségeket is — köz-





ben folyvást előretörekszik és nincs ideje azon gondolkozni, hogy ő mennyire buzgó és kiváló. Ez az állandó törekvés a tökéletesedés felé hitet és önbizalmat kelt, úgyhogy az ember végre semmit sem tart lehetetlennek. Ha pedig azt hiszi önmagáról, hogy ő „szakértő”, akkor nagyon sok dolog van, ami neki lehetetlennek tűnik fel.

Merem állítani, hogy semmit sem tartok lehetetlennek. Bizony nem hiszem, hogy volna a világon ember, aki valamely dologról biztossággal meri állítani, hogy az lehetséges, vagy nem lehetséges. A helyes tapasztalat és a tökéletes műszaki képzettség szükségképpen növelik az ember látókörét és korlátozzák a lehetlenségek számát. Sajnos azonban, hogy a mai technikai képzettség és az úgynevezett tapasztalat legtöbb esetben a sikertelenség egész sorát mutatja fel és az ilyen hibák aztán akadályai az előhaladásnak. Egyszer csak felbukkan valaki, aki magát tekintélynek nyilvánítja és kimondja, hogy ez vagy amaz a dolog keresztülvihetetlen és gondolkozni nem tudó hivei azonnal kórusban kiáltják: „lehetetlen, lehetetlen!”

Igy voltunk például az öntéssel. Az öntésnél kezdetben sok anyagot pocsékolnak, mert az eljárás is elavult volt, a hagyományok nagy tömege pedig bénítólag hatott annak fejlesztésére, minek következtében csak nehezen lehetett újításokat és javításokat meghonosítani. Egy tekintély kijelentette például, hogy szédelő az, aki azt állítja, hogy az öntés

költségei egy féléven belül leszállíthatók. A mi öntődénk is kezdetben olyan volt, mint a többi, — amikor az első T) modell hengerét öntöttük, mindent kézzel csináltunk. Kellett hozzá tanult munkás és napszámosmunka is. Ma már az öntést annyira tökéletesítettük, hogy csak 5 százalék iskolázott öntőmunkásunk van, a többi 95 százalék pedig egyszerű napszámos. Igen ám, mert csak egyetlen kézmozdulatot kell végezniök, amit még az ügyetlen is két nap alatt megtanul. Az egész öntés ugyanis gépekkel történik. Minden alkatrésznek, amelyet önteni kell, megvan a maga csoportja a termelési tervzetben előírányzott mennyiségben. Minden csoportnak speciális gépészeti berendezése van egyetlen alkatrész számára: a munkásoknak tehát csak egyetlenegy folyton ismétlődő kézmozdulatot kell végezniök.

Alig múlik el hét, hogy ne ujságoznak a gépeknek, vagy az eljárásoknak olyan tökéletesítését, amely leggyakrabban ellentétben van az úgynevezett „legjobb gyártási módszerekkel”. Emlékszem például, hogy meghívtuk egyik szerszámgyár tulajdonosát, hogy vele egy különleges tömegcikket gyártó automota építéséről tanácskozzunk. Ennek a gépnek kétszáz darab autóalkatrészt kellett elkészítenie óránként.

— Ez tévedés — mondotta a gépgyáros. — Ön úgy gondolja talán, hogy kétszáz darabot naponként — nincs gép, amely kétszáz darabot tudna előállítani óránként.



Társaságunk egyik hivatalnoka a mérnökért küldött, aki a gépet konstruálta és ez a gyárosnak elmondta kívánságainkat a gyártandó gépet illetőleg.

— Nagyon szép és még mit? — kérdezte a gyáros. — Ez teljes lehetetlenség — mondta aztán energikusan. — Nincs gép, amelyik ezt elvégezze, teljes lehetetlenség!

— Lehetetlen? — kiáltott a mérnök. — Ha felkísér az első emeletre, megmutatom önnek ezt a gépet teljes üzemben; mi magunk építettük, hogy lássuk, vajjon elkészíti-e a kétszáz darabot óránként s most belőle több darabot akarunk rendelni.

Másik példának megemlítem a hajtórúd szereplését. Ez az eljárás a régi nóta szerint három percet vett igénybe. Két padon összesen huszonnyolc ember végezte, akik 9 órás munkanapon 175 hajtórudat állítottak össze fejenként, — tehát három perc és 5 másodpercre volt szükségük darabonként. Ezt az eljárást annyira tökéletesítettük, hogy ma hét ember nyolcórás munkaidőben 2600 darabot állít elő naponként. A hátsó tengely lakkozása valamikor időrabló munka volt. A tengelyt kézzel belerakták egy zománclakkal megtöltött kádba, amihez különböző kézmozdulatok és két ember volt szükséges. Ma az egész munkát egyetlen ember végzi egy külön, általunk feltalált és készített gép segítségével. Neki nincs más dolga, mint a tengelyt a mozgólánra



függeszteni, amelyen az tovább halad egy kádba. Két emelő elmozdítja a kádhoz erősített csapon levő fogantyút, a rúd 1.8 m. magasra emelkedik, a tengely belemerül a lakkba, a kád ismét lesülyed a mélybe és a tengely tovább vándorol a szárító kemencébe. Az egész eljárás 13 másodpercig tart.

Nálunk kézimunkával semmiféle anyagot sem dolgoznak fel és kézzel egyetlen gépet sem hajtanak meg. Ha valamiképpen el tudjuk érni azt, hogy egy eddigi szerszámgépünk automatikusan működjék, — azonnal átalakítjuk ilyenre. Egyetlen kézmozdulatról sem mondjuk azt, hogy az már végleges, azaz hogy már a legjobb és legolcsóbb a maga nemében. Kéziszerszámainknak 10 százaléka speciális szerszám. A gépek sűrűn egymás mellett állanak és nálunk négyszögméterenként jóval több gép áll, mint a világ bármely gyárában, mert minden helypazarlás a termelési költségek szükségtelen emelését jelenti. Mi pedig nem akarunk semmiféle felesleges drágítást. Mindamellett nálunk nincs helyhiány, mert mindenkinek van annyi helye, amennyire szüksége van, több azonban nincs. Az igazi termelés lényege a szükséges kézfogások minimális mértékre való redukálásában, azoknak folyton fokozódó egyszerűsítésében, valamint állandóan szaporodó munkalehetőségben és fürge gyártási folyamatban nyilvánul meg. Emellett nem szabad elfelejteni, hogy az összes részeket úgy szerkesztjük meg, hogy előállításuk a legegyszerűbb legyen. Ezekkel az eljárásokkal elértük, hogy *a vállalat, amely mai for-*

---

## MEGKEZDŐDIK A GIGÁSZI TERMELÉS

---

*májában 1913-ban alakult ki, egy nap alatt négyezer kocsit állít elő és ehhez nem egészen 50.000 munkás szükséges, holott az 1913-iki produkció alapján számítva 200.000-nél is több munkást kellene foglalkoztatnunk!*

## VI. FEJEZET.

## Gépek és emberek.

A nagy munkástömeggel dolgozó vállalatoknak nagy gondot okoz és az üzem érezhető hátrányára válik az organizáció túltengése és a belőle származó kínai copf. Szerintem semmi sem veszedelmesebb az úgynevezett „szervező zseninél”. A szervező zsenik beavatkozása rendszerint vég nélküli sémák megteremtéséhez vezet, ami azután a családfák ábrája szerint a felelősséget a legkisebb mértékre szorítja le. Mindegyiknek van valami címe és mindegyik csak olyan funkciót lát el, amely szorosan az ő működési köréhez tartozik.

Ha a csoportvezető az igazgató elé akar jutni, akkor útja az alművezetőkön, művezetőkön, osztály-elöljárókon és az összes segédigazgatókon keresztül vezet. Mire pedig nagy nehezen odaér, akkor mondanivalója már csak történelmi értékű. Hat hónapba is belekerül, amíg egy hivatalnok beadványa a vezetőhöz, vagy a felügyelő tanács elnökéhez kerül. Addig, amíg szerencsésen odaér ehhez a hatalmas-sághoz, az ügy lavinaszerűen a kritikák, javaslatok és megjegyzések tömkelegévé növekszik. Az akták



kézről-kézre vándorolnak és mindegyik igyekszik a felelősséget valami mellékvágányra csúsztatni, ama kényelmes alapelvből indulva ki, hogy két fej mindig bőlesebb, mint egy.

Felfogásom szerint a vállalat nem gép, inkább embereknek munkaközössége, akiknek feladata, mint már mondtam, a munka és nem az, hogy egymással leveleket váltsanak. Egyik osztály sem tartozik azt tudni, hogy a másikban mi történik. Aki komolyan foglalkozik a saját munkájával, annak nincs ideje arra, hogy a mások munkáját igazgassa. A vezetőszemélyiségeknek, akiknek az egész munkatervet el kell készíteni, feladatuk ügyelni arra, hogy az összes csoportok következetesen egy közös cél érdekében dolgozzanak. A sok pajtáskodásból baj lehet. Ha még hozzá arra vezet, hogy egyik a másiknak a hibáját takargatni igyekezzék, ez azután mindkét fél számára baj. Ha dolgozunk, azt komolyan kell végeznünk és semmi szükség sincs arra, hogy egyik a másikkal fecseljen. Az egyetlen cél az legyen, hogy jó munkát végezzünk és azt jól meg is fizessék. Ha a munka kész, akkor mehetünk szórakozni. Innen van, hogy a Ford-gyárakban és vállalatokban nincs semmiféle szervezet, semmiféle különleges kötelezettséggel járó állás és nincs kialakult tekintélyrendszer, csak nagyon kevés a cím, a *konferenciák pedig teljesen ismeretlenek*. Nekünk csak annyi hivatalnokunk van, amennyi feltétlenül szükséges; semminemű akta sem létezik, következőleg ismeretlen a *copf* is.

Mi minden egyes személyt felelőssé teszünk. Minden munkás ügyel a maga munkájára. A csoportvezető felelős az alája rendelt munkásokért, az üzemvezető a csoportjáért, az osztályfelügyelő az ő osztályáért, az igazgató az egész gyárért. Mind-egyiknek tudnia kell, hogy körülötte mi történik. Ez az elnevezés „igazgató” nem hivatalos titulus. A gyár évek óta egyetlen ember vezetésére van bízva. Ő mellé két ember van beosztva, akiknek nincs meghatározott munkakörük, ezért bizonyos osztályok vezetését önként magukra vállalták. Ezek ismét vagy féltucat munkatársból álló gárdával rendelkeznek, akiknek szintén nincs semmiféle különleges kötelezettségük. Maguk választottak maguknak munkát és felelősséget, de ez utóbbi nincs pontosan körvonalazva. Ott avatkoznak be, ahol az szükséges. Ez úgy első tekintetre kétségesnek és esetlegesnek látszik, de nem így van. Az olyan embercsoport számára, akik csak egy célt ismernek: dolgozni és alkotni, az út magától adódik. *Nem kerülnek egymással szembe, sem hatalmi összeütközésbe, mert címre semmit sem adnak.*

Ahol nincsen cím és nincsenek hivatalos útvesztők, ott természetesen felesleges túlkapások sincsenek. Minden munkás közvetlenül fordul munkavezetőjéhez, de mehet rögtön a gyárvezetőhöz is. Ez ugyan ritkán fordul elő, mert a munkásoknak csak ritka esetben van alkalmuk arra, hogy panaszt kelljen tenniök. A munkavezetők nagyon jól tudják, hogy a szabálytalanságok gyorsan napfényre kerül-



nek s akkor vége az állásuknak. Ha valakinek a méltósága a fejébe száll, megfosztjuk tőle és vagy meggyűlölnünk, vagy visszatér a gépekhez. A munkászavargások nagyrésze onnan származik, hogy a fölénk rendelt tekintélyek visszaélnék állásukkal és nem tévedek, ha azt állítom, hogy igen sok olyan gyár létezik, ahol a munkások sohasem jutnak igazukhoz.

A munka és egyedül a munka az, ami minket vezet és irányít és ez az oka, hogy nálunk nincsenek címek. A legtöbb ember kiváló munkaerő, a címtől azonban könnyen megzavarodik.

Igen gyakran csak arra valók a titulusok, hogy viselőjüket a munka alól emancipálják. Sajnos, a titulusnak igen gyakran nemcsak a viselőjére, hanem a környezetére is rossz hatása van. A legtöbb személyes elégedetlenség a világon onnan származik, hogy a méltóságokat viselők a valóságban nem igazi vezetők. Természetesen minden ember hajlandó arra, hogy a született vezetőt, az olyan embert, aki gondolkodni és parancsolni tud, elismerje. Az üzleti életben nagy értéket tulajdonítottak a címnek és maga az üzlet szenvedett miatta. Káros következményei közül a legsúlyosabb, hogy a különböző címviselők között megoszlik a felelősség és ez néha annyira megy, hogy végeredményében minden felelősség megszűnik. Mindenki tudja, mit jelent az, ha az akta egyik kézből a másikba vándorol. Ezt a játékot az olyan ipari üzemekben találták ki, ahol a különböző osztályok a felelősséget rendszeresen egymásra hárítják. Az üzem boldogulása, vagy



tönkremenetele attól függ, hogy tudatában van-e annak minden egyes tagja, hogy az üzem felvirágzása az ő személyes érdeke. Egész vasúttársaságok jutottak a pusztulásba azért, mert az egyes osztályok vezetői így gondolkoztak: Ez nem tartozik a mi hatáskörünkbe, a száz mérföldre eső vonalszakaszért „X” felelős. A hivatalnokoknak már sokszor adták azt a jó tanácsot, hogy ne rejtőzzenek el titulusaik mögé. Ezért nincsen más hátra, mint hogy töröljük a címeket. Vannak tán egyesek, amelyek a törvény értelmében szükségesek, vagy hogy a közönségnek útmutatóul szolgáljanak, de az egészre áll a 2 szavas regula: Félre velük!

Valóban a mai üzleti helyzet sok tekintetben alkalmas arra, hogy a címekkel felhagyjunk, mert senkisé fog dicsekedni azzal, hogy egy csődbejutott banknak volt az igazgatója. Vissza kell térni az üzletvezetés primitív elveihez.

Személyzetünk úgy a gyárban, mint a hivatalokban különböző osztályokba van beosztva. Mint már említettem, senki sem tarthat igényt arra, hogy szakértőnek nevezék. Ugyanígy mindenkinek a legalsó munkakörben kell kezdeni, mert máshol szerzett tapasztalatait nálunk semmit sem érnek. Minthogy munkásaink multjára semmit sem adunk, a mult nem is szolgál nekik hátrányukra. Részemről még soha nem találkoztam minden ízében rossz emberrel. Mert minden emberben lappang valami jó, csak adjunk neki alkalmat arra, hogy ezt kifejtthesse. Ez az oka annak, hogy sohasem tudakozódunk a munka-

keresők multja után; nem az ember multját béreljük ki, hanem magát az embert. Tegyük fel, hogy börtönben ült, ami még nem ok arra, hogy feltételezzük, hogy oda vissza is kerül. Ellenkezőleg: azt hiszem, hogy csak lehetőséget kell nyujtanunk arra, hogy minden igyekezetével próbáljon oda vissza nem kerülni. Felvételi irodánk ezért senkitől sem kérdezi, hogy mi volt azelőtt: hogy a Harvard-egyetemet végezte-e, vagy tánciskolát: nekünk mindegy. Semmi mást nem követelünk tőle, csak azt, hogy dolgozni akarjon. Ha nincs meg ez a tulajdonsága, akkor a legnagyobb valószínűség szerint nem is folyamodik hozzánk állásért, mert azt mindenfelé jól tudják, hogy a Ford-művekben dolgozni kell.

Ismételjük: nem tudakozódunk az után, hogy az ember mi volt. Ha egyetemet végzett, talán akkor gyorsabban halad előre, mint különben, de mindamellet alulról kell kezdenie és először meg kell mutatnia, hogy mit tud. Mindenkinek kezében van a saját jövője.

Igen-igen sokat beszélnek az elismerésről. Nálunk mindenki egész biztosan megkapja az elismerésnek azt a fokát, amit megérdemel.

Az elismerés után való törekvésben van valami, amivel számolni kell. Ipari életünk az elismerés után való vágyódást olyan fokra emelte, hogy az már a mániával határos. Volt idő, amikor az emberek előhaladása tisztán és közvetlenül a saját munkájuktól és nem valakinek a protekciójától függött, míg ma mindinkább rászoknak arra, hogy csak szerencse



kell ahhoz, hogy valaki befolyásos állást kapjon. Ez ellen is sikerrel harcoltunk. Az emberek általában azért dolgoznak, hogy kitűnjenek s abból a gondolatból indulnak ki, hogy ha nem diesérik meg őket, teljesen közömbös, hogy jól, vagy rosszul csinálnak-e valamit. A munka eközben eszköz lesz náluk a célhoz. Maga a tulajdonképpeni feladat: a munka — náluk nem fontos. Fontos, hogy előrehaladjanak. Az a szokás, hogy a munka csak másodlagos, az elismerés pedig mint főtényező jön tekintetbe, ártalmas a munkára. Ez a szokás káros befolyást gyakorol és létre hozza a becsvágynak egy különös nemét, amely sem nem szép, sem nem jövedelmező. Azt az embertípust hozza létre, amelynek az a meggyőződése, hogy előmenétele attól függ, hogy főnökével jó viszonyban van-e. Ez a típus minden üzemben előfordul. Baj, hogy jelenlegi viszonyaink azt a látszatot keltik, mintha ezek az emberek valóban előrehaladnának. Az üzemvezetők végre is csak emberek. Természetesen hizeleg nekik, ha azt hihetik, hogy a munkásoknak jó és rossz sorát a kezükben tartják. Minthogy pedig ők a hízegés számára megközelíthetők, az is természetes, hogy a törtető alárendeltek ezt kihasználják azért, hogy előrehaladhassanak. Ezért törekszem én arra, hogy az elfogultságot és a szubjektivitást amennyire csak lehet, kiküszöböljem.

Sohasem vagyunk vállalatunk különböző osztályainak teljesítményeivel megelégedve. Sőt határozottan tudjuk, hogy mindent jobban lehet még



majd csinálni és hogy egykor jobban is fogjuk azokat végezni. Nálunk nincsenek előre jól elkészített állások, legjobb embereink maguk teremtik azt meg maguknak. És ez nem is megy nehezen, mert ha valakinek az a szándéka, hogy magának cím helyett munkakört teremtsen, az előhaladásnak semmiféle akadálya nincs. Az előléptetés nincs is semmiféle formasághoz kötve. Az illető gyorsan ott terem a másik munkánál és kapja a nagyobb fizetést.

Egész személyzetünk ilyen módon küzdötte fel magát. A gyárvezető gépész volt pályája kezdetén, a nagy River-Rouge vállalat igazgatója kezdetben modellasztalossággal foglalkozott. Egyik legfontosabb osztályunk vezetője pedig annak idején szemét-talicskázónak lépett be. Egész üzemünkben nincs senki, aki ne az utcáról jött volna hozzánk. Mindaz, amit ma teljesítünk, olyan emberek műve, akik tehetségükkel bizonyították be teljesítőképességüket. Szerencsére minket hagyományok nem kötnek, de nem is szándékunk ilyen hagyományokat fejleszteni. Egyetlen tradíciónk van és ez így hangzik:

„Mindent még jobban lehet csinálni, mint ahogy eddig csináltuk!”

Az a törekvés, hogy mindent gyorsabban és jobban végezzünk, mint eddig, magában rejtí az összes gyári problémák megoldását. Az egyes osztályok a termelés tömegével vetik meg létük alapját. A termelés tömege és költsége két élesen megkülön-

böztetendő tényező. Az üzemvezető és a felügyelő elpocsékolnák idejüket, ha egyuttal a különböző osztályok kiadásait is ellenőriznék. Az ő ellenőrzésük alá csak az ő osztályuk termelése tartozik. A jó vagy rossz hatásfok megállapítása a termelt árú összességének a munkások számával való osztási műveletével történik. Az üzemvezető naponként ilyen módon ellenőrzi az osztályát. A munkamódszerek tökéletesítésére irányuló becsvágó nagyrészből ezen a kezdetleges termelési kontrollon alapszik. Az üzemvezetőnek nincs szüksége arra, hogy számadást vezessen; felelőssége csak a gépekre és az emberekre terjed ki. Az ő zsinórmértéke a termelés fokozása, viszont nincs is módja ahhoz, hogy erejét más területen elforgácsolja.

Ez az ellenőrzési rendszer arra kényszeríti az üzemvezetőt, hogy a szubjektivitást, vagyis mindazt, ami a munkán kívül van, elfelejtse. Ha az emberek izlése és nem teljesítményük szerint választja ki, ez az osztálynaplóból rögtön kitűnik. A kiválasztás nem nehéz. Majdnem magától jön annak ellenére, hogy sokat beszélnek az előhaladásra való alkalomhiányról, — az átlagmunkásnál ugyanis sokkal fontosabb a tisztességes munka, mint az előléptetés. Alig 5 percent van olyan, aki hajlandó volna arra, hogy béremeléssel egybekötött nagyobb felelősséget és munkatöbbletet vállaljon magára. Azoknak a száma, akik csoportvezetővé léptek elő, csak 25 százalékra rúg és ebből is a többség azt mondja, hogy csak azért hajlandó erre, mert itt a fizetés



jobb, mint a gépnél. Az olyan emberek, akiknek hajlamuk van mechanikára, de nincsen önbizalmuk, többnyire átmennek a szerszámkészítő osztályba, ahol a napibérek jelentékenyen nagyobbak, mint a tulajdonképpeni autógyártásnál.

Általánosan el van terjedve az az elmélet, hogy minden ember buzgón törekszik az előléptetésre és erre a teóriára igen szép tervek vannak felépítve. Én ellenkezőleg, csak azt mondhatom, hogy tapasztalataink ennek az elméletnek ellentmondtak. Belsőszülött alkalmazottaink szeretnek ugyan előbbre jutni, de nem törekszenek mindig a legmagasabbra. A külföldiek általában meg vannak elégedve azzal, hogy csoportvezetők maradhatnak. Hogy miért, azt nem tudom, — csupán a tények megállapítására szorítkozom. Mint már mondtam, eljárásunk mindenki előtt ismert és annak változásait éber szemmel figyelik. Nálunk t. i. csak a változás állandó, ez az örök szabály, amely szerint még messze vagyunk a tökéletestől. Evégből a vezetés sohasem zárkózik el új tervek előtt, nincsen szentesített rendszer, minden munkás jogosítva van eszméit terjeszteni és újakat kezdeményezni.

Autónkint 1 cent megtakarítás már nagy jelentőségű. Mostani termelésünknel ez évenként 12.000 dollárt jelent. Az ilyen 1 centes megtakarítás minden egyes alkatrésznél milliókra rughat évenként. Ezért összehasonlító kalkulációnk egyezredcentnyi pontossággal dolgozik. Ha valamelyik új módszer



olyan megtakarítást jelent, hogy mondjuk: három hónapon belül behozza az ujitás költségeit, rögtön alkalmazzuk. Az ujitás természetesen a munka megkönnyítésére is vonatkozhat, mert nem szeretjük a nehéz, emberpusztító munkát. Ilyen különben is alig van már nálunk. A munkás munkájának megkönnyítése a termelési költségek csökkentését is jelenti, *már pedig a tisztességes és a méltányos haszon édes testvérek.*

Az eszmék minden oldalról jönnek. A külföldi munkások közül a lengyelek a legtalálékonyabbak. Egyik például, aki angolul nem is tudott, megértette velünk, hogy a kopás csekélyebb lesz, hogy ha egy géphez tartozó bizonyos tárgyat más szög alatt helyeznénk el. Igaza volt, a köszörülésnél, illetve a csiszolásnál valóban sok pénzt takarítottunk meg. Elmondok még egy ilyen új eszmét. Az az indítvány például, hogy az öntvénydarabokat automatikusan drótkötélvasúton hozzák az öntödéből a gyárba, hetven ember megtakarítását jelentette a szállításnál. Számos ilyen tökéletesítés származik a munkásoktól. Nagyfotosságu volt az izzítási eljárás tökéletesítése. A régi, kezdetleges eljárások mindig felmondták a szolgálatot, végre találtunk egy módszert, amely szerint az izzító kemencénél a munkásnak többé semmi dolga sincs. Kap egy pirométert, olyan eszközt, amely a hőmérsékletet méri és e színes fényjelzések messziről mindent megmutatnak neki.

Amit az idők folyamán tudásban és ügyességben elértünk, kizárólag saját embereinknek köszönhetjük. Meggyőződtem arról, hogy a szabad fejlődésre és az öntudatos munkálkodásra nevelt férfiak egyedül csak feladatukra irányítják minden erejüket és képességüket.

VII. FEJEZET.

A gép terrorja.

A monoton munka, állandó ismétlődése ugyanannak a tevékenységnek, még hozzá ugyanazon a módon, némely ember számára egyenesen borzalmas. Nekem még elgondolni is rettentő. Lehetetlen-ségnek tartanám, hogy napról-napra ugyanazt csináljam. Másoknál viszont, sőt a legtöbb embernél, a gondolkodás valósággal büntetés. Nálunk az olyan munka az eszmény, amelynél nincs szükség teremtő erőre. Nagyon kevesen vállalkoznak arra, hogy dolgozzanak, gondolkozzanak és még testi erejüket is igénybe vegyék és valósággal keresni kell az olyan embereket, akik éppen a nehézsége miatt szeretnek valamit. Az átlagmunkás, sajnos, csak olyan munka után kívánczik, amelynél sem testileg és főleg szellemileg nem kell magát megerőltetnie. Az olyan emberek, akik mondjuk, meg vannak áldva teremtő tehetséggel és akiknél ennek következtében minden egyhangúság borzalom, könnyen hajlanak arra a felfogásra, hogy embertársaik éppoly buzgók és ezért tulságos részvétet éreznek az olyan munkás iránt, aki nap-nap után ugyanazt a munkát végzi.



Ha a dolgok eredetét kutatjuk, azt látjuk, hogy minden munka ismétlődő. Minden üzletember kénytelen szigorúan bizonyos turnust követni; a bankigazgató napi munkája csak rutinon alapul. A hivatalnok és a banktisztviselő működése hasonló módon tisztán gyakorlat. A legtöbb ember számára ugyanis életszükséglet bizonyos beosztás szerint cselekedni és a legtöbb munkát ismétlődővé tenni, mert különben nem tudnának annyit dolgozni, hogy abból megélhessenek. Ezzel szemben a legnagyobb vétek, ha az invencióval megáldott embereket egyhangu munkára kényszerítjük, mert hiszen a kereslet az alkotó egyéniség iránt mindenütt igen nagy. Sohasem lesz munkahiány azok számára, akik valóban képesek valamire. Mégis azt kell mondanunk, hogy az akarat a tudással ritkán jár együtt. Sőt, ahol az akarat meg is van, ugyancsak gyakran hiányzik a bátorság és kitartás a tanulásra. Mert az az óhaj, hogy csináljunk valamit, magában nem elég.

Sok hipotézis szól arról, hogy az emberi természetet hogyan kellett volna megalkotni, de keveset gondolkozunk arról, hogy milyen az a valóságban. Azt állítják például, hogy alkotó munka csak szellemi téren végezhető. Beszélünk alkotó tehetségről a zenében, a festészetben és egyéb művészetekben. Valóban azon fáradunk, hogy az alkotó tehetséget olyan dolgokra korlátozzuk, amelyet falra akasztunk, vagy a hangversenyteremben hallunk, vagy egyebütt kiállítunk, ott, ahol tétlen és renyhe emberek összegyűlnek, hogy egymás művészetét

megbámulják. Mégis, aki igazán teremtmény-  
séget akar végezni, más területre merészkedik, oda,  
ahol magasabb törvények uralkodnak, mint a hang,  
a vonal és a szín törvényei és ahol érvényesül az  
egyéniesség törvénye. Szükségünk van oly tehetsé-  
gekre is, akik az iparművészet berkeiben otthonosak,  
szükségünk van az ipar mestereire is, úgy a termelő,  
mint az árú szempontjából. Szükségünk van embe-  
rekre, akik az alaktalan tömeget politikai, társa-  
dalmi, ipari és etikai tekintetben egészséges, har-  
monikus egésszé tudják formálni. Általában a te-  
remtőképeséget tulságosan megszükitettük és visz-  
szaéltünk vele triviális célokra.

Pedig szükségünk van olyan emberekre is,  
akik munkatervet készítenek mindenre, ami helyes,  
jó és kívánatos. A jóakarat és gondosan kidolgozott  
munkaterv tetté válik és szép sikerhez vezet. Ily  
módon emelhetjük a munkás életnivóját, nem az-  
által, hogy kevesebbet dolgoztatunk vele, inkább  
segítsünk neki munkáját megsokszorozítani. Ha a  
világ elhatározza magát arra, hogy figyelmét, érdek-  
lődését és energiáját embertársaink igaz üdvére és  
hasznára szolgáló tervek megteremtésére fordítsa,  
akkor ezek a tervek tetté válnak, emberi és pénzügyi  
tekintetben is tartósak és a legjövődmezőbbek lesz-  
nek. A mi nemzedékünkben hiányzik a szilárd hit  
— és a belső meggyőződés a méltányosság abszolút  
szükségességéről, az igazságról és az ipari munká-  
ban való emberségről. Ha nem sikerül ezeket a tulaj-  
donságokat az iparba átültetnünk, akkor jobb volna,



2

2

mano. Va



ismétlődik. Nincs szükség sem izomerőre, sem intelligenciára; alig tesz mást, minthogy kezeit kissé kinyújtja és odamozdítja, mivel az acélhorog igen könnyű. Ennek ellenére ez az ember nyolc hosszú esztendőn keresztül ugyanazon a helyen maradt; megtakarított pénzét olyan jól kamatoztatta, hogy ma legalább negyvenezer dollárja van és makaesul tiltakozik az ellen, hogy neki más munkakört adjanak.

A legalaposabb vizsgálatok sem mutatták ki egyetlen esetben sem, hogy a monoton munkának a testre, vagy a lélekre deformáló, vagy tompító hatása volna. Aki az ismétlődő munkát nem szereti, nem szükséges neki ott maradnia. A munka minden osztályban belső érték és minőség szerint A), B) és C) csoportra oszlik és ezek közül mindegyik tíz különböző fázist foglal magában. A munkásokat a felvételi iroda a C) osztályba irányítja; — ha ott már valamit tanultak, a B) osztályba, onnét tovább az A) osztályba, innét azután a szerszámkovácsokhoz, végül a felügyelők csoportjába juthatnak. Rajtuk múlik, hogy pozíciót teremtsenek. A gyártásnál is maradhatnak, ha nekik úgy tetszik.

Egyik előbbi fejezetben már megjegyeztem, hogy a testi fogyatkozás nem ok arra, hogy bármely munkakeresőt visszautasítsunk. Ez az elv 1914 január 12-én lépett érvénybe s egyben megállapítottunk napi 5 dollár legkisebb díjazást és nyolcórás munkaidőt. Ezzel kapcsolatban elhatároztuk, hogy testi fogyatkozása miatt senkit sem bocsátunk el, ki-

véve természetesen a fertőző betegeket. E tekintetben felfogásom az, hogy olyan vállalatban, amely valóban betölti feladatát, az alkalmazottak átlagban éppen olyan minőségűek lehetnek, mint a társadalom bármely más szervezetében. Betegek és nyomorékok mindenütt vannak. Általában tért hódított az a felfogás, hogy mindazokat, akik testi munkára nem alkalmasak, közjótékonyságból kell eltartani. Vannak mindenesetre ilyen esetek, pl. a hülyéknél, amikor a közjótékonyság szerintem sem kerülhető el, de ezek kivételek. Nekünk azonban berendezkedéseink sokfélesége folytán sikerült mindenki számára — hasznothajtó tevékenysége révén — existenciát biztosítani. A vak, vagy a nyomorék, ha kellő helyre állítjuk, ugyanazt végezheti és hasonló díjazást kaphat, mint a teljesen egészséges ember. Nem részesítjük a bénákat előnyben, de megmutattuk, hogy azok is megszolgálhatják a teljes bért.

— Eddigi megfigyeléseinkkel homlokegyenest ellentétbe jutnánk, ha az embereket fogyatkozásaik miatt alkalmaznók, csak azért, hogy kisebb díjazást adjunk nekik és ebből következőleg kevesebb teljesítménnyel is megelégednénk. Ily módon segítenénk ugyan az embereken, azonban távolról sem célszerűen és emberségesen. A legjobb út és mód az, hogy őket teljesen egy színvonalra állítsuk az egészségesekkel és a termelő munkát végzőkkel. Azt hiszem, kevés helye van a jótékonyságnak a világon, legalább is az alamiznaadás formájában való könyörületnek. Üzlet és jótékonyság legkevésbé sem

egyeztethetők össze, mert a gyár célja a termelés. Rosszul szolgálja a közönséget az, aki nem termel képességének legfelső határáig. Az emberek általában azon a véleményen vannak, hogy a teljes testi erő alapfeltétele a nagyobb teljesítménynek. E téves felfogás tisztázására, illetőleg a tényállás megállapítására gyárunkban osztályoztattam az összes előforduló műveleteket, melyeknek száma 7882-re rugott: amiből 949 munkalat a nehéz testi munka fogalma alá esik, tehát abszolút erős, egészséges férfi-munkást kíván; 3338 pedig normális fejlettségű éb embert igényel, míg a fennmaradó 3595-höz semmiféle különös fizikai képesség sem szükséges. Végezhetik vézna, gyenge férfiak, nők, sőt gyermekek is. Ezeket a „könnyű munkákat” azután ismét osztályoztuk és rájöttünk, hogy 670 műveletet lábatlanok, 2637-et féllábuak, 2-t kéznélküliek, 715-öt félkezűek, 10-et pedig vakok is elvégezhetnek. Tehát a 7882 különböző tevékenység közül 4034-hez csak csekély testi erő szükséges. Következőleg a fejlett ipar abban a helyzetben van, hogy nagy számu testi fogyatkozásban szenvedő embertársának adhat jól fizetett munkát, többnek, mint amennyi nyomorék a társadalomban található. Gazdasági szempontból a legnagyobb pazarlás, amikor a testileg kevésbbé értékeseket a társadalom terhére írják és olyan apró-cseprő munkára tanítják meg őket, mint a kosárfonás, vagy valamely más, negatív értékű kézimunka. Nem azért, hogy abból megélhessenek, hanem, hogy a kétségbeeséstől megmentseék őket.



Amikor felvételi irodánk valakit felvesz, azzal a gondolattal teszi, hogy testi alkalmatosságához mért munkát utaljon ki számára. Ha kitűnik, hogy arra a munkára nem képes, vagy hajlamaival a munka nem egyezik meg, átteszik más osztályba; majd orvosi vizsgálat után próbaképpen olyan munkánál alkalmazzák, amely fizikumának, vagy hajlamainak jobban megfelel. Azok, kik testi erőben alatta állanak az átlagnak, alkalmas helyen ugyanazt végezhetik, amit az átlag felett állók. A vak például alkalmas arra, hogy a raktárban megszámlálja és dobozba rakja a csavarokat. Régebben erre a munkára két egészséges embert alkalmaztunk. Két nap múlva az üzemvezető átküldte az egészségeseket a felvételi irodába és kérte, hogy utaljanak ki számukra más munkát, mert a vak mindkettőt helyettesíti.

Ezt a segítő és takarékosági rendszert még sokkal tovább lehet fejleszteni. Általában magától értetődőnek tartják, hogy ha valamely munkás sérülés következtében munkaképtelenné válik, (munkaképtelen lesz,) járadékot adjanak neki. Eljön azonban bizonyos lábbadozó időszak, különösen csonttöréseknél, amikor az illető voltaképpen már munkaképes, sőt rendszeren már munka után is néz, mert hát a legnagyobb járadék sem akkora, mint a rendes hetibér. Ha nem így volna, akkor ez az üzemkiadások újabb megterhelését jelentené, ami természetesen érezhetővé válnék a termények eladási áránál. Következőleg a gyártmány kevesebb vevőre

találna és ennek folyománya a munkaalkalom csökkenése lenne. Ezek tapasztalati következtetések, amelyeket szem előtt kell tartanunk.

Kísérleteket végeztünk ágyban fekvőkkel, olyan betegekkel, akik már felülhettek. Megbiztuk őket azzal, hogy csavarokat erősítsenek kis tenge-lyekre. Ez olyan munka, amit pusztá kézzel lehet végezni. A betegosztályban 15—20 embert biztunk meg ilyesmivel. A kórházban lévők tehát kapták ugyanazt a díjazást, mint a gyárban dolgozók. Persze senkit sem kényszerítettünk e munkára, de valamennyien szívesen vállalkoztak. Jól töltötték ide-jüket, alvásuk és étvágyuk javult és a gyógyulás is gyorsabban következett be. A siketnémák nálunk nem részesülnek különösebb kedvezményben, mert munkateljesítményük 100 százalék. A tüdőbajosok — átlag több mint 1000 ember van ilyen — legnagyobb részt az anyagszétosztó osztályban dolgoz-nak, mert ott nincsen por. A tüdőcsúcshurutosokat pedig különleges és szellős deszkaalkotmányban helyeztük el és amikor csak lehetséges, a szabadban dolgoznak.

A legutóbbi statisztika szerint 9563 olyan em-ber dolgozik nálunk, aki fizikailag alatta áll az átlag-nak. Közülük 123-nak amputálták az alsókarját vagy a kezét. Egy közülük a kezeit vesztette el. Négy mindkét szemére vak, 207 félszemére vak, 37 siket-néma, 60 nyavalyatörős, 4 lábatlan, 234-nek pedig csak fél lába van, a többi 8933 pedig „kisebb testi vagy szellemi fogyatkozásban” szenved.

Az egyes foglalkozások megtanulásához a következő idő szükséges: Az összes munkák 43 százaléka egy napi tanulást kíván, 36 százaléka nyolc napot, 6 százaléka egy-két hetet, 14 százaléka egy hónaptól egy egész esztendeig tartó időt, 1 százaléka hat esztendőt vesz igénybe. Ez utóbbi munkák, mint például a szerszámgyártás és a forrasztás-hegesztés, különleges ügyességet igényelnek.

A fegyelem mindenütt szigorú. Az önkényes és igazságtalan elbocsátások úgy kerülhetők el, hogy a felmondást egyedül a felvételi iroda vezetője gyakorolja, aki azonban ritkán él jogával. Legutóbbi statisztikánk 1919-ből való. Ebben az esztendőben 30.155 személyzeti változás volt. 10.344 esetben a munkások tíz napnál tovább igazolatlanul voltak távol és ezért töröltük őket a személyzeti listából. A munkától való húzódozás miatt és hogy különösebb megokolás nélkül áthelyezést kértek, 3207 embert bocsátottunk el. 38 esetben az volt az ok, hogy az illetők nem akartak az iskolában angolul tanulni, 108-an beléptek a hadseregbe és 3000-et más gyárba helyeztünk át. Körülbelül ugyanennyien akartak haza, vagy mezei munkára vagy pedig más pályára távozni, 82 nőt azért bocsátottunk el, mert férjük dolgozik. Mi ugyanis férjes nőket, ha férjüknek munkája van, elvből nem alkalmazunk. Ebből a nagy tömegből csak 80 embert csaptunk el és pedig: szélhámosság miatt 56-ot, 20-at a gyári iskola utasítására, végül 4 alkalmatlan idegent.



Emberekinktől elvárjuk, hogy utasításainkat szószerint kövessék. A gyártás mikéntje az utolsó szögig rendszerbe van foglalva és a különböző osztályok úgy egymásba kapcsolódnak, hogy teljes lehetlenség az embereket még átmenetileg is a maguk akaratára bízni. A legszigorubb fegyelem nélkül teljes zürzavar uralkodnék. Véleményem szerint ipari üzemenben nem is lehetséges másképp. Az emberek azért vannak, hogy nagy fizetésért sok munkát végezzenek. Ha mindenki kénye-kedvére cselekednék, csak a termelés szenvedné meg és a munkabér. Akinek a mi munkarendszerünk nem tetszik, elmehet. A Ford-társaság igyekszik az alkalmazottakkal minden esetben igazságosan és elfogulatlanul bánni. Természetes érdeke úgy az üzemvezetőnek, mint a munkafelügyelőnek, hogy osztályukban lehetőleg kevés elbocsátás forduljon elő. A munkásnak bőven van alkalma arra, hogy panaszra menjen és ha rosszul bánnak vele, teljes elégtételt kap. Magától értetődőleg nem lehet az igazságtalanságokat egyszersmindenkorra kiküszöbölni. A munkás nem mindig igazságos munkástársával szemben. Az emberi természet fogyatkozásai jószándékaink útjába akadályokat gördítenek. A művezető az eszmemenetet sokszor nem fogja fel jól, vagy hamisan alkalmazza; a mi nézeteinket ellenben én az előzőkben ismerttettem s azoknak érvényrejuttatását a Ford Automobil Társaság minden rendelkezésre álló eszközzel szorgalmazza.

Feltétlenül szükséges, hogy az igazolatlan távolmaradásokkal szemben szigorúak legyünk. Munkásainknak nem szabad tetszésük szerint jönni-menni; mindenkor módjukban áll, hogy a művezetőnél szabadságot kérjenek, de aki előzetes bejelentés nélkül távolmarad, mentségeit visszatérése alkalmával alaposan megvizsgálják és ha szükséges, tovább utasítják az egészségügyi osztályhoz. Ha a mentesség elfogadható, munkáját ismét folytathatja, de ha nem, el lehet bocsátani. A felvételnél csak a név, a lakáscím és életkor után érdeklődünk; megkérdezzük: házas-e, mennyi az eltartottjainak száma és volt-e már alkalmazva a Ford Automobil Társaságnál. Megvizsgálják a szemét és a hallását. Multja iránt nem érdeklődünk, de egy blankettán a tanult munkás bejelentheti, hogy mi volt a régebbi mestersége. Ilyen módon szükség esetén módunkban áll a szakembereket saját üzemünkéből kiválogatni. Egy alkalommal szükségem volt egy svájci órásra, felütöttük a kartotékát és a svájci órás az egyik fúrógépnél volt alkalmazva. Máskor tanult téглаégetőre volt szükségem. Találtunk is egyet, ugyancsak a fúrógépnél és ma főfelügyelő az illető.

Személyes érintkezés az emberek között nálunk alig van. Elvégzik munkájukat, aztán hazamennek — a gyár nem szalon. Törekszünk a szívélyességre és ha a kézfogást nem is nagyon szeretjük, sőt hivatasos shakeshand gentleman-eket nem is alkalmazunk — igyekszünk a lehetőség szerint kiküszöbölni minden ellenszenvet. Nekünk annyi osztályunk



van, hogy egész külön világot alkotunk és ebben mindenfajta ember, még az úgynevezett hivatásos verekedők is megtalálhatók. A verekedés benne van ugyan az emberi természetben, de nálunk mégis rögtöni elbocsátást okoz.

A nagy teljesítőképességnek legfőbb feltétele és egyuttal az emberséges termelési eljárásnak is legelső követelménye, hogy a gyárhelyiségek tiszták, világosak és levegősek legyenek. A gépek elhelyezésénél ügyeltünk arra, hogy minden helyet jól kihasználjunk, de azért legyen annyi tér, hogy a munkás kényelmesen mozoghasson. A gépek nálunk nagyon sűrűn állnak a sorokban, de viszont az elhelyezésnél tudományos módszert követtünk, pontosan megállapítva, mekkora helyre és levegőre van a munkásnak szüksége. A baleset elleni védelmi be rendezéseknek külön tanulmányt szenteltünk. Szerintem egyetlen gép sem használható, ha még olyan teljesítőképes is, ha nem feltétlenül üzembiztos. Mi nem alkalmazunk olyan gépet, amelyet nem tartunk feltétlenül megbízhatónak és ennek ellenére mégis fordulnak elő sajnálatos balesetek. Minden balesetet erre a célra alkalmazott, tudományosan képzett emberek vizsgálnak meg és a gépet újra tanulmány tárgyává teszik, hogy az eset jövőben többé elő ne fordulhasson. Helyiségeinkben a legnagyobb súlyt fektetjük a tiszta levegőre. Az elhasznált levegőt önműködő szerkezetek távolítják el a műhelyekből és arra is vigyázunk, hogy a hőmérséklet egyenletes legyen egész éven át és hogy nappal ne legyen szük-



ség mesterséges világításra. Kerekszámban 700 embert alkalmazunk kizárólag gyárhelyiségek tisztántartására, ablaktisztításra és festésre. Tisztaság nélkül nincs erkölcs. A tisztaság rovására elkövetett mulasztásokat éppen úgy nem tűrjük, mint a hanyagságot a termelésben.

A gyári munkának nem szabad veszélyesnek lennie. Ha a munkás nehezen s amellet sokáig dolgozik, a szellemi kimerültség olyan állapotába jut, hogy ez közvetlen oka lehet a szerencsétlenségnek. A balesetek elkerülése végett fontos az is, hogy ezt a lelki állapotot kiküszöböljük és a másik feladat: megelőzni a könnyelműséget. A szakértők szerint a szerencsétlenségek főbb okai a következők:

1. Hiányos szerkezet — 2. rozoga gépek — 3. térhiány — 4. a védelmi berendezkedések hiánya — 5. tisztátalanság — 6. rossz világítás — 7. rossz levegő — 8. szabálytalan ruházkodás — 9. könnyelműség — 10. tudatlanság — 11. szellemi kimerültség — 12. hiányos együttműködés. A szerkezeti és géphiba, a térhiány, a tisztátalanság, a rossz levegő és világítás, a kimerültség és a hiányos együttműködés kérdéseit könnyen elintéztük. Embereink közül senki sincsen túlterhelve. A bérkérdés az individuális kérdések kilencetizedrészét kiküszöböli a világból és a szerkesztési technika megoldja a többit. Hátra van még a szakszerűtlen ruházkodás, a könnyelműség, a tudatlanság és a vakmerőség kérdése, melyek ellen védekeznünk kell. Ez ott a legnehezebb, ahol hajtószijak futnak. Most minden újabb berendezés-

nél, minden gépnek saját villamosmotora van, a régebbieknél azonban a hajtószíjat nem tudjuk mellőzni. Ezért minden szíjat burkolunk. Az önműködő szállító vasutak mindenütt lépcsőkkel vannak áthidalva, úgyhogy egyetlen munkásnak sem kell átlépnie a pályát. Mindenütt, ahol repülő szilánkok veszedelme fenyeget, kötelesek a munkások védő szemüveget viselni; ezt a veszélyt különben csökkentettük még azáltal, hogy a csiszológépeket drótszövettel vettük körül. Az olvasztókemencék vasráccsal vannak bekerítve és sehol sincsenek fedetlenül hagyott mozgó géprészek, amelyekbe a ruha beleakadhatna. A közlekedésre szánt utat minden körülmények között szabadon tartjuk. A munkások nagyon szeretnek szabályellenes ruhát hordani. Ilyenek a nyakravalók, a bő, vagy lebegő ujjak s más ehhez hasonlók. A felügyelőknek erre is kell vigyázniuk és a legtöbbször el is csípi a bűnösöket. Az új gépeket minden irányban ki kell próbálni, mielőtt üzembe helyeznénk őket. Ennek az a következménye, hogy súlyos szerencsétlenségek nálunk egyáltalában nem fordulnak elő. Az iparnak nincs szüksége emberáldozatokra.

## VIII. FEJEZET.

## A munkabérek.

Az üzleti élet szólamai között semmi sem gyakoribb, mint ez a mondás: „a szokásos munkabéretet fizetem én is”. Ellenben még sohasem jelentette ki senki, hogy: az én árúim sem nem jobbak, sem nem olcsóbbak, mint a többieké. Nincs olyan gyáros, aki meggyőződésből állítaná azt, hogy a legolcsóbb nyersanyag egyuttal a legjobb árút szolgáltatja. Miért beszélnek akkor olyan sokat a munkaerő olcsóbbá tételéről és arról az előnyről, amelyet a munkabérek csökkenése hozna magával, ha az nem volna egyenlő a vásárlóerő csökkenésével és a belső piac gyengülésével? Mi a haszna az iparnak, ha olyan ügyetlenül üzik, hogy nem tud minden vele foglalkozónak emberhez méltó megélhetést teremteni? Egyetlen kérdés sem olyan fontos tehát, mint a bérkérdés, hiszen a népesség túlnyomó többsége munkabérből él. Következőleg az ő kereseti és életviszonyai az egész ország jólétére döntő befolyást gyakorolnak!

A Ford-munkásoknak 6 dollár napibér-minimumot fizetünk; régebben 5 dollárt kaptak, kezdetben pedig annyit kaptak, amennyit éppen kértek.



De igen rossz morál és a legkárhózasabb üzleti elv lenne, ha visszatérnénk a „rendes munkabérek” elvéhez.

Vegyük csak elő a munka és a tőke kapcsolatait. Nem szokás az alkalmazottat részestársnak tekinteni, pedig ez nincs másképp. Minden üzletember, aki munkáját nem tudja egyedül ellátni, társat vesz magához és megosztja vele a gondokat és a hasznot. Az a termelő tehát, aki a termelést nem tudja egyedül, két keze munkájával végezni, miért ne adhatná meg azoknak, akiket magához vesz, hogy a termelésben neki segítsenek, az „üzlettárs” elnevezést? Minden üzlet tulajdonképpen társas viszony, ha annak egynél több egyénre van szüksége. Az üzlettulajdos és társainak viszonya kölesönös. A főnök társa az ő munkásának és a munkás partnere a főnöknek. Esztelenség egyikről vagy másikról azt állítani, hogy ő az egyedül nélkülözhetetlen, mert mindketten nélkülözhetetlenek. Ha az egyik tulságos mértékben előtérbe nyomul, akkor a másik és végül az üzlet szenved meg. Helytelenség tehát a tőkét és munkát elkülönítve emlegetni, hiszen ők voltaképpen társak. Ha egymás ellen dolgoznak, ha két kötelet húznak, megsínyli a vállalat, amelyben mindketten részesek és amelynek létfenntartásukat köszönhetik.

Minden munkaadónak az legyen a becsvágya, hogy nagyobb munkabéreket fizethessen, mint konkurrencsei. A munkát vállalónak pedig az legyen a törekvése, hogy ezt a becsvágyat támogassa. Minden üzemben vannak olyan munkások, akik körül-

belül abból a feltevésből indulnak ki, hogy minden többteljesítmény csupán csak a vállalkozó előnyére szolgál. Elég baj az, hogy ez a hit egyáltalán lehetséges. Csakhogy hát ez a vélemény valóban megvan és nem is éppen alap nélkül. Mert ha a vállalkozó csak biztatja embereit, hogy a legjobbat szolgáltatásuk és azok lassan rájönnek, hogy az illő munkabér elmarad, természetesen visszaesnek előbbi közönyükbe. Ha azonban fokozott munkájuk gyümölcsét a bérkönyvben meglik és látják, hogy a többteljesítmény jövedelemtöbbletet is jelent, akkor azt is akceptálják, hogy az üzlethez tartoznak és hogy az üzlet sikere tőlük, az ő boldogulásuk pedig az üzlet-től függ.

„Mit fizessen a munkaadó” — mennyit kapjanak a munkások? — csak másodrendű kérdések. A kérdés lényege így hangzik: „Mennyit képes az üzlet fizetni?” — mert hiszen világos, hogy egyetlen üzlet sem adhat ki többet, mint amennyire bevételei rugnak. Az igazságosabb bér megállapítására való törekvés ez idő szerint általános, de nem szabad elfelejtenünk, hogy a munkabéreknek is van határa. Olyan üzlet, amelynek 100.000 dollár bevétele van, nem fizethet ugyanakkor 150.000 dollárt. A vállalat terjedelme szabja meg a munkabért. De vajjon a vállalatnak szükségképpen korlátoznia kell-e önmagát? Ha határokat von maga körül, hamis alapelvből indul ki.

Ha a munkások ehelyett a szólásmód helyett: — „a vállalkozó tartoznék ennyit és ennyit fizetni”

— inkább ezt mondanák: „a vállalatot ilyen és olyan módon kellene vezetni és megkövetelni tőle, hogy ennyit, meg ennyit fizessen” — sokkal többre mennének. Mert csak maga a vállalat képes arra, hogy a munkabéreket kifizesse. A vállalkozó ezt nem teheti meg, ha csak a vállalat nem nyújt segédkezet hozzá. Ha most már a vállalkozó mégis vonakodnék nagyobb béreket fizetni, ámbár a vállalatból kitelnék, miről van szó? Némelyik vállalat oly sok embert táplál, hogy nem is tudja őket tisztességesen megfizetni. Szinte bűn veszélybe hozni egy vállalatot azzal, hogy annyi embert állítunk szolgálatába, amennyi túlhaladja a jövedelmezőségét. A munkaadó nem nyer azzal semmit, ha végigtekint alkalmazottainak sokaságán és kérdi magában: „Milyen mértékben tudnám béreiket leszállítani?” Viszont a munkáson sem segít, ha a vállalkozó előtt öklével fenyegetőzve ezt kérdi: „Mennyit tudnék kipréselni belőle?” Mert végeredményben mindketten a vállalathoz tartoznak és a kérdést ilyen módon kellene feltenniök: „Mi módon lehetséges ezt az üzemet állandóvá és jövedelmezővé tenni, hogy ez mindnyájunk számára biztos és kényelmes megélhetést nyújtson?” Csak az a baj, hogy munkaadó és munkás nem gondolkoznak mindig nyíltan.

Mit értsünk ezek után nagyobb javadalmazás alatt? Nagyobb napibérek alatt oly napibéreket értünk, amelyek felülmulják azokat, amelyeket tíz hónappal, vagy mondjuk, tíz évvel ezelőtt fizettünk. De ezek semmiesetre sem nagyobbak, mint amennyit



igazságosan fizetnünk kellene. A mostani, úgynevezett nagy napibérek tíz év múlva esetleg alacsonyak lehetnek.

Ha helyes az, hogy a vállalat vezetője az osztályok emelésén fárad, akkor éppúgy jogosan cselekszik, ha a béreket emeli. Igen ám, de nem az üzlet vezetője az, aki a magasabb béreket fizeti. Ha ezt megtehetné és nem teszi, akkor természetesen ő a bűnös. Csakhogy hát ő egymagában mégsem képes arra, hogy a béreket emelje. Nagyobb bért nem fizethetünk pl. akkor, ha azt a munkás nem érdemli meg. Az ő munkája a legfontosabb termelő elem, de nem egyedüli termelő tényező, hiszen a helytelen üzletvezetés mint másik tényező pazarolhatja az anyagot meg a munkert is és tönkretelheti a munka gyümölcseit. Viszont azonban a munkások is megsemmisíthetik a jó üzletvezetés eredményét még ott is, ahol ügyes üzletvitel és becsületes törekvés a közös célra társult is. Az ilyen esetben a munkás az, aki a magasabb díjazást lehetetlenné teszi. Ha ellenben a munkás erejét és tudását jó valutában adja oda „betét”-nek, akkor igénye van a „kivét” alkalmával stabil, úgynevezett nemes valutára. Voltaképpen nemcsak megszolgált, hanem nagyban hozzá is járult ahhoz, hogy ez lehetségessé váljék.

Szigorú társadalmi igazságszolgáltatás csak becsületes munkából származik. Aki sokat alkot, annak sokat kell hazavinnie. A jótékonyságnak a bérkérdésben nincs helye. Az a munkás, aki az üzem számára a legjobbat adja, legfőbb jó az üzem szá-

mára. Kiváló munkát nem követelhetünk tőle tartósan — megfelelő elismerés nélkül. Ha a munkás azzal a tudattal kénytelen napi munkájához fogni, hogy minden erőlködése ellenére sem lesz képes szükségleteit fedezni — nem képes munkáját jól végezni. Gonddal és aggodalommal van eltelve, ami a munka rovására megy.

De mikor a munkás látja, hogy napi munkája nemcsak életszükségleteit fedezi, hanem lehetőséget nyújt arra is, hogy fiait és leányait taníttassa és feleségének szórakozást szerezzen, akkor a tőle telhető legjobbat szolgáltatja; a munka neki jóbarátja lesz és ez egyaránt üdvös munkásra és üzemre. Ha napi munkálkodásod estére kelve nem nyújt megelégedést — béred legjobb részét elveszítetted! A munka az élet talpköve és önbizalmunk alapja.

Az önbecsülésnek sok munka a sarkköve, ezért dolgozik a jó munkaadó többet egy nap alatt, mint az embere. Az a vállalkozó, aki komolyan veszi a világgal szemben való kötelezettségét, szükségképpen buzgó munkás is. Nem szabad ezt mondania: „Ennyi és ennyi ezer embert dolgoztatok a magam számára”. A valóságban úgy áll a dolog, hogy ő dolgozik az emberek ezreiért... és viszont mennél több munkát végeznek az ezrek, annál több gondja lesz neki azzal, hogy produktumaikat piacra vigye. A napibéreket és díjakat fix összegben kell megállapítanunk, hogy biztos számításokat tehessünk a termelési költségekre nézve. Napibér és díjazás volta-képpen nem egyéb, mint meghatározott, előrefizetett

osztalék. Gyakran az évi zárószámadásnál tűnik ki, hogy az előlegezettnél nagyobb osztalék fizethető és ezt ki kell fizetnünk! Annak, aki az üzemben közreműködik, igénye van a nyereség egy részére, akár tisztességes napibér, vagy díj, akár pedig külön jutalom formájában. Ez az alapelv különben már általános elismerésre talál.

Üzleti életünk nemzeti létünkben nyilvánul meg, nemzetgazdasági pozíciónk tükrözi és kijelöli helyünket a nemzetek sorában. Nem szabad tehát belőle könnyelműen játékot üznünk. Baj, hogy üzleti életünkben nem vagyunk tekintettel az egyénre. A probléma megoldása az lenne, ha a társadalom az életközösség törvényét szentesítené. Ameddig mások segítsége nélkül megélni nem tudunk — nem hagyhatjuk e viszonyt figyelmünkön kívül. Ezek a bérkérdés alapvető igazságai. Minden azon fordul meg, hogy az üzlettársak miként osztják fel egymás között a nyereséget. Napi munkánk méltányos ellenértéke gyanánt milyen életrangra tarthatunk számot? Talán a létfenntartás egyenértékére?

Az életfentartás költségei nagyrésztben a termelési és a szállítástól függnék, — a termelés és szállítás teljesítőképessége ismét a helyes üzletvezetéssel és a munkások teljesítményével van kapcsolatban. A jórészt buzgón végzett munka törvényszerű következménye a jobb díjazás és az életfentartás alacsonyabb költsége. Az a kísérlet, hogy az életfentartás költségeihez viszonyítsuk a béreket, nem vezet eredményre. Az életfentartás költségei csak



egyetlen eredőt mutatnak, azt pedig nem várhatjuk, hogy az eredő állandó maradjon, ha folyton változtatjuk azokat a tényezőket, amelyekről függ. Ha tehát a napibérek az életfentartás költségeihez akarjuk alkalmazni, ahhoz a kutyához hasonlítunk, amely a saját farkába harap. Mert ki volna hivatott annak megállapítására, hogy az életszínvonal melyik fokát fogadjuk el alapul? Jobb volna, ha egy kissé jobban körülnéznénk és azt kutatnánk, mit jelent az átlagos díjazás a munkás számára és mit kellene tulajdonképpen jelentenie.

A munkabérnek fedeznie kell a munkás összes kötelezettségeit a gyáron kívül. A termelő munka olyan kimeríthetetlen aranybánya, amelyhez hasonlót sohasem tártak fel. Ezért a munkabér legalább a munkás külső kötelezettségeit fedezze. Azonkívül élete alkonyán szabadítsa őt meg a gondtól, amikor már többé nem dolgozhat és törvény szerint nem is szabadna többé dolgoznia. De, hogy ezt a keveset is elérhessük, az ipart, a termelést az elosztás és a díjazás új sémája szerint kell átszerveznünk, hogy megteljenek azok zsebei is, akik semmiféle termelő munkát sem végeznek. Ez azt jelenti, hogy olyan rendszert kell teremtenünk, amely a tisztességesen gondolkodó munkaadó jóakarától és az önző munkaadó rosszakarától egyformán független. Ennek első feltétele, hogy megtaláljuk a valóságot.

A napi munka ugyanazt az erőkifejtést igényli, ha egy véka buza akár egy dollárba, akár két és fél dollárba kerül és ha a tojás tucatja 12 vagy 90 cent

is. Milyen befolyással vannak ezek azokra az erőegységekre, amelyekre egy embernek szüksége van napi termelő munkájára?

Ha itt mindössze csak erről az emberről volna szó, saját fenntartásának költségeiről és a neki jog szerint járó nyereségről, akkor az egész dolog igen egyszerű lenne. Igen ám, de ő nem önmagáért létező individuum. Ugyanakkor állampolgár is, aki hozzájárul a maga részével a nemzet gyarapodásához. Azonkívül háztartás feje is és talán gyermekek apja, akiket keresményéből eltartania, sőt valami hasznosra is kell taníttatnia.

E tényeket mind figyelemre kell méltatni. Mi módon értékeljük és számoljuk el azokat a teljesítményeket, amelyekkel az otthon és a család növeli a napi munkát? Mi az embert munkájáért fizetjük; mennyivel tartozik ez a munka az otthonnak és a családnak? A férfi a gyárban végzi munkáját, az asszony odahaza a háznál s a gyár mindkettőt tartozik fizetni. Mindezek a kérdések alapos utánjárást és megfontolást igényelnek. Gazdasági életünknek talán egyetlen tényezője sem hoz több meglepetést, mint pontos kiszámítása azoknak a költségeknek, amelyeket napi munkánk köteles viselni.

Talán az egyes ember napi munkájának energiafogyasztása, rendkívüli utánjárással és fáradtságos, hosszantartó műveletek árán —, de mégis pontosan kiszámítható. Lehetetlenség azonban kiszámítani azt a költséget, amely szükséges arra, hogy őt a holnap követelményeire megedzzük és épp oly

kevéssé lehetséges a természetes és pótolhatatlan energiakopást valaha is meghatározni. A nemzetgazdasági tudomány eddig nem teremtett semmiféle kártalanítási alapot a napi munkájában kimerült dolgozó ember hanyatló ereje számára. Talán lehetséges valami alapot teremteni aggkori járadék formájában? A járadékok és nyugdíjak azonban nincsenek tekintettel arra a fölöslegre, amelyet a bérből kellett volna meggazdálkodni azért, hogy a kézimunkás különleges szükségleteit és természetes erőcsökkenését fedezzék.

Az eddig fizetett legnagyobb napibér még mindig nem elég nagy, mert a mi közgazdaságunk még nincs eléggé átszervezve és céljai még mindig nem elég becsületesek abban a tekintetben, hogy több napibért fizessen, ne csak töredékét annak, amit tulajdonképpen fizetnie kellene! Itt még igen sok tennivaló van hátra. Az ilyen beszéddel: „töröljük el a munkabért és térjünk át a kommunizmusra!” — nem jutunk közelebb a megoldáshoz. A munkabérrendszer az egyetlen, mely lehetőséget nyújt arra, hogy a termeléshez való hozzájárulást érték szerint kárpótoljuk. Ha végét vetitek a munkabérrendszernek, a jogtalanság fog uralkodni. Tökéletesítsétek a munkabérrendszert, mert egyedül ezzel egyengetitek az igazságosság útját!

Eszteendők folyamán a munkabérkérdésben sokat tanultam. Minden mástól eltekintve, azt hiszem, hogy piacunk forgalma bizonyos fokig azoktól a munkabérektől függ, amiket fizetünk. A nagy



munkabérek egyet jelentenek mindenütt az általános jóléttel, természetesen azzal a feltétellel, hogy ezek a nagy munkabérek emelkedő termelés következményei, mert máskülönben a munkabérek emelkedése és a produkció leszállítása a gazdasági élet visszafejlődését jelentené.

Bizonyos időre van szükségünk, hogy a bérkérdésben eligazodjunk. Amikor a T) modell alapján megkezdtük a tulajdonképpeni termelést, alkalmunk volt kiszámítani, hogy a munkabérek tulajdonképpen mekkorák legyenek. Mindenekelőtt egy bizonyos „nyereségrészesedést” honosítottunk meg. Az üzletév lezárása után a tiszta nyereségnek egy bizonyos százalékát szétosztottuk a munkások között. Így például az 1909. évben a munkások között a szolgálati évek tekintetbevétel alapján 80.000 dollárt osztottunk szét. Aki egy évig szolgált a vállalatot: évi jövedelmének 5 százalékát kapta. Két évi munkaidőnél 7 és fél százalékot, három évi munkálkodás után pedig az évi jövedelem 10 százalékát juttattuk neki. Ennek a nyereségrészesedési elvnek az volt a hibája, hogy nem volt kapcsolatban az egyes ember teljesítményével. A munkások csak későn kapták meg részesedésüket, amikor már túl voltak napi munkájukon, midőn már úgy hatott, mint az ajándéknak bizonyos fajtája. Az pedig nem kívánatos, hogy a jótekonyságot a bérkérdéssel összekeverjük.

Ezek a munkabérek továbbá semmiképpen sem alkalmazkodtak a teljesítményhez. Az a munkás,

aki X elkészítését végezte, talán alacsonyabb bért kapott, mint az Y-nál működő társa, mialatt a valóságban az X-nél több ügyességre és erőre volt szükség, mint az Y-nál. Az aránytalanság csak akkor csúszik be a bérkérdésbe, ha sem a munkaadó, sem a munkás nem tudja, hogy a munkabér komolyabb alapon nyugszik a pusztá becslésnél. 1913-ban a munkafázisok ezereinél végeztünk időmérést. Az időméréssel lehetséges legalább elméletileg megállapítani azt, hogy mennyit termeljen az egyén. Tanulmány nélkül ugyanis a munkaadó nem tudja, hogy miért fizeti a munkabéreket; de a munkás sincsen tájékoztatva! Ezeknek az időtáblázatoknak alapján üzemünk minden fázisára meghatároztuk a normáliákat és fixiroztuk a munkabért.

Darabszámos munka nálunk nincs. Az embereket részben óra szerint, részben napszámban fizetjük, de minden esetben megköveteljük a normáliát és elvárjuk, hogy a munkás ezt betartsa; különben sem a munkás, sem mi nem tudjuk, hogy a munkabért megszolgált-e. Naponként meghatározott munkát kell teljesíteni. Az öröket jelenlétükért fizetik, a munkást teljesítményeért.

1914 januárjában a fenti megállapítások alapján új nyereségrészesedési tervet tettünk közzé. A bérminimumot bizonyos feltételek mellett napi 5 dollárban állapítottuk meg. Egyidejűleg pedig 9 óráról 8 órára szállítottuk le a munkaidőt. Mind ezt a magunk jószántából tettük. Véleményünk szerint ugyanis az felelt meg az igazságosságnak és

végereedményben saját előnyünk is ezt követelte. Boldogító érzés az, ha megkönnyíthetjük bizonyos fokig embertársaink terheit, úgyhogy azok fölösleget teremthetnek, amiből viszont takarékosság és öröm származik. Az élet valóban kevés számú — de fontos szükségletei között első helyen áll a jóakarát. A céltudatos ember mindent elérhet, amit maga elé kitűzött, de ha a jóakaratról megfélekedzik, nem sokra mehet.

Mindezeknél a dolgoknál semmi szerepe sem volt a jótékonyságnak és ezt nem mindenki értette meg. Sok vállalatnál azt hitték, hogy mi az említett tervet azért tesszük közzé, mert jó üzletet csináltunk és hogy nekünk csak további reklámra van szükségünk. Erős szemrehányással illettek bennünket azért, mert szakítottunk ama kárhozatos szokással, hogy a munkásnak csak annyit, jobban mondva olyan keveset fizessünk, amennyiért hajlandó a munkát vállalni. Az efféle eljárás semmit sem használ. Egyszersmindenkorra meg kell ezt semmisíteni, mert különben a szegénység nem tűnik el a világból. A szóbanforgó változtatásokat nem csupán azért léptettük életbe, mert magasabb béreket akartunk és tudunk fizetni; mi a magasabb béreket azért akartuk fizetni, hogy vállalatunkat maradandó alapra helyezzük. Mert a rosszul fizető vállalat mindig bizonytalan üzlet.

Kéves gyári hirdetmény adott okot a világ minden részében annyi magyarázatra, mint a mienk. De helyesen alig értette meg valaki. A munkások



általában azt hitték, hogy ha 5 dollár napibért kapnak, egészen mindegy, hogy mennyi munkát végeznek.

Az általános benyomásnak a tények nem feleltek meg teljesen. Az alapgondolat az volt, hogy a nyereséget szétosztjuk. De ahelyett, hogy megvárnók, míg a nyereség befolyik, előre kiszámítottuk azt, amilyen pontosan csak lehetett és bizonyos feltételek mellett hozzácsaptuk azoknak a béréhez, akik legalább is félesztendeje voltak a társaság szolgálatában. A részesedés három osztályban történt. Ezek az osztályok állottak:

1. Házas emberekből, akik családjukkal együtt éltek és azokról rendszeren gondoskodtak.

2. Huszonkét éven felüli nőtlen emberekből, akiknek bebizonyíthatólag háztartásuk volt.

3. Huszonkét éven aluli ifjából és nőkből, akik valamely hozzátartozójuknak egyedüli támasza voltak.

A munkás legelőször is megkapta rendes bérét, amely akkor átlag tizenöt százalékkal volt nagyobb, mint a szokásos napibér és emellett igénye volt bizonyos nyereségrészesedésre. A bér és nyereségrészesedés úgy volt kiszámítva, hogy legkevesebb napi öt dollár bért kapott. A nyereségrészesedést órabérialapon számítottuk ki és az órabérhez mértük, úgyhogy azoknak, akik a legkisebb órabért kapták, a legnagyobb nyereségrészesedés járt, amelyet aztán nekik a bérrel együtt 14 naponként fizettünk ki. Az a munkás például, aki óránként 34 centet kere-

sett, 28 és fél cent nyereségrészesedést kapott óránként, vagyis naponként 5 dollárt. Aki óránként 54 centet keresett, kapott 21 cent óranyereséget és így napi keresete 6 dollárra rugott.

Dacára annak, hogy távol állott tőlünk bármiféle patriarchális szempont — mégis patriarchális viszony származott e rendszerből, miért is a fenti tervezetet átszerveztük. Az alapgondolat mégis az volt, hogy közvetlen ösztönzöt teremtsünk a jobb életmódra — felfogásunk szerint pedig a pénzjutalom a legjobb ösztönző. Aki jól él, az jól is végzi a munkáját. Ezenkívül meg akartuk akadályozni, hogy a munkateljesítmény színvonalát a bérek emelése leszállítsa. A háború ugyanis megmutatta, hogy a gyors béremelkedés csak az emberek kapzsiságát ébreszti fel, de teljesítőképességüket csökkenti. Ha tehát kezdetben a keresménytöbbletet egyszerűen a számoló borítékba tettük volna, a teljesítmény színvonala minden valószínűség szerint összeomlott volna. A bér körülbelül a munkások felénél megkétszereződött az új terv alapján. Előállt azonban az a veszély, hogy a bevételi többletet könnyen szerzett pénznek tekintik és az ilyen gondolat okvetlenül aláássa a teljesítményt. Veszélyes tehát túlgyorsan emelni a béreket tekintet nélkül arra, hogy az illető előzőleg egy, vagy száz dollárt keresett-e naponként? Ellenkezőleg, ha a százdolláros ember keresete egy éj folyamán 300 dollárra emelkedik, tizbe lehet fogadni egy ellen, hogy nagyobb ostobaságokat fog elkövetni, mint az a munkás, akinek keres-

ménye a naponkénti egyről csak három dollárra emelkedett.

Az előirt munkaszabályok nem voltak kicsinyesek, ámbár talán a legaprólékosabb módon jutottak alkalmazásra. A népjóléti osztályban 50 felügyelő foglalatzkodott, akik valamennyien szokatlan emberismerettel és egészséges értelemmel voltak megáldva. Természetesen ezek is csináltak baklövéseket. Az előírás az volt, hogy a házas embereknek családjukkal kell lakniok és gondoskodniok is kell róluk, hogy jutalmukat megkaphassák. Fellépünk az ellen a külföldiek által elterjesztett szokás ellen, hogy albérlőket és kosztosokat fogadjanak a házba. A 18 éven aluli fiatalember, akik hozzátartozóikat tartották el, szintén kaptak jutalmat és a magányos emberek is, ha rendes életmódot folytattak.

Rendszerünk üdvös befolyásának legjobb bizonyítéka a statisztika. Tervezetünk életbeléptetésekor embereink 60 százalékát találtuk osztalék-jogosultnak; a százalék-arány hat hónap múlva 78-ra és egy év múlva 87-re emelkedett. Másfél év múlva pedig 99 ötnyelcad százalék kapott jutalmat. A munkabéremelésnek egyéb eredményei is voltak. 1914-ben, amikor az első terv életbelépett, 14.000 alkalmazottunk volt és szükségesnek mutatkozott évenként 53.000 embert felvenni, hogy a 14.000 emberből álló munkás-kontingenst megtartsuk. 1915-ben pedig mindössze 6508 embert vettünk fel, mert legnagyobb részük ott maradt, mivel odaszoktak a mi vállala-



tunkhoz. A régi munkásvándorlási statisztika arányában a mostani szükséglet mellett ma kénytelenek volnánk évenként 200.000 új embert alkalmazni, ami mindenképpen lehetetlenség volna. Igaz, hogy a tanulási idő csekély és munkásaink két-három nap alatt elfogadható munkát végeznek, azok azonban, akiknek egy évi gyakorlatuk van, mégis jobban dolgoznak, mint kezdetben. A munkáscsere ettől fogva nem okozott sok gondot. Ma már nem vezetünk statisztikát, minthogy a személyi változás kérdésével keveset foglalkozunk, de annyit tudunk, hogy a személyi változás havonként 3—6 százalék közt ingadozik.

A szisztémán később változtattunk egyet-mást, de az alapelv mégis a következő maradt:

Ha valakitől azt követeljük, hogy idejét és energiáját bizonyos ügynek szentelje, gondoskodnunk kell arról, hogy ne legyenek pénzügyi gondjai. Az ilyen elv okvetlenül jövedelmező. A mi nyereségünk azt bizonyítja, hogy a tisztességes bér és jutalomfizetés ellenére, amely rendszerünk megváltoztatása előtt is kerek tíz millió dollárra rugott évenként, a nagy bér nekünk a jelenben is az összes üzleti elvek között a leghasznosabb!

Az életfentartási jutalomnak a bérfizetéssel való egyesítése ellen sok ellenvetést lehetne tenni. Bizonyos patriarchális gyámkodásra vezet. A patriarchalizmusnak pedig az iparban semmi helye sincs. A gondoskodásnak az a fajtája, amely a munkásnak legitimebb magánügyeibe is beavatkozik,

mindenesetre korszerűtlen lett. Igaz, hogy a munkásnak szüksége van tanácsra és segítségre, sőt gyakran egészen különös segítségre is. De a praktikus és széles alapon végrehajtott osztalékterv mégis sokkal nagyobb mértékben járul az ipar konszolidálásához és a szervezés megszilárdulásához, mint a legintenzívebb kívülről jövő társadalmi munka.

IX. FEJEZET.

Miért nem csinálunk mindig jó üzletet?

Ugy a munkaadó, mint a munkás fontos kötelessége, hogy egy évre előre gondoskodjék, de rendszerint mind a ketten csak a hétnek dolgoznak. Vállalnak megbízatást és munkát ott, ahol azt kapják és azon az áron, amit nekik megadnak. Kedvező időben munka és megbízatás van bőven, lanyha üzletidőben azonban ritkán. Az üzleti életben a hausse és a baisse folyvást váltakozik és az üzletek e szerint mennek jól vagy rosszul. De még sohasem volt a világon olyan idő, amikor javakban fölösleg lett volna, mert különben boldogságban és jólétben is fölöslegnek kellett volna lennie. Mindamellett azt a különös színjátékot láthatjuk napjainkban, hogy a világ javak, az ipari gépezet pedig munka után sóvárog. Mert kettőjük közé: a kereslet és a kielégítés eszközei közé a leküzdhetetlen pénzszüke ékelődik be. A termelés éppúgy, mint a piac, ingadozó és bizonytalan faktorok. Ha sok vevő jelentkezik, akkor mindig árúhiányról beszélünk, ha senki sem akar venni, akkor túltermelésről. Én csak azt tudom, hogy volt részünk árúhiányban, de túltermelésben



még sohasem. Lehetséges, hogy hamis árúban időnként fölösleg mutatkozott, de ez nem túltermelés, hanem tervszerűtlen termelés. Lehetséges aztán az is, hogy túl drága árúk nagy tömegben fekszenek a piacon és ez szintén nem túltermelés, hanem vagy hibás termelés, vagy hibás tőkésítés. Hiszen az emberek esznek, fűtenek, ruházkodnak és szükségük van fogyasztási cikkekre. Mi tehát ezeknek a bajoknak az oka? A valódi okot folyton elleplezik, manőverekhez nyúlnak, nem azért, hogy a nagy világot kiszolgálják, hanem, hogy pénzt keressenek, ami mind csak azért van, mert kigondoltunk olyan pénzügyi rendszert, amely ahelyett, hogy kényelmes csereeszközt nyújtana, időnként valósággal akadályozza a javak kicserélését. De erről majd később szólok.

Azt nem tudom, hogy a „rossz üzlet” a „rossz pénzügyi rendszer” következménye-e, vagy, hogy az üzleti életünkben elkövetett hibák hozták-e létre a rossz pénzügyi viszonyokat, csak annyit tudok, hogy ha nem is kellene egész mai pénzügyi szisztémánkat a szemétre dobni, kíváncsi volna üzleti életünket az egész vonalon a szolgáltatási elv alapján egészen újjászervezni. Ennek aztán a jobb pénzügyi rendszer volna a következménye. A jelenlegi el fog tűnni, mert nincs létjogosultsága. Az egész folyamat egyébként lassan, önmagától megy végbe. Az iparnak, kereskedelemnek és pénzügyeknek feltétlenül szükséges újjászervezése után lehetséges volna — ha magát a periódikus válságot nem is, de legalább annak káros következményeit elkerülnünk a periód-

dikus depressziókkal együtt. A mezőgazdaság ma ilyen átalakulási folyamatot él át. Ha a mezőgazdaság és az ipar befejezi az újjászervezést, ki fogják egymást egészíteni, mert a kettő egymáshoz kapcsolt és nem elkülönített komplexum. Példának hozhatnám fel motorszelepgyárunkat. Ezt a gyárat mi a várostól harminc kilométernyire a mezőn állítottuk fel, hogy így a munkások egyuttal földművesek is lehessenek. A jövőben, ha a gépeket a mezőgazdaságban elterjesztik, a mostani mezei munkára fordított időnek egy kis töredéke elegendő lesz az összes munkák elvégzésére. Az az idő, amelyre a természetnek szüksége van a termeléshez, jóval nagyobb, mint az ember munkaideje a vetésnél, a megművelésnél és az aratásnál. A vízi erő segítségével a mezőn nagyon sok munkát olcsón végezhetünk. Erre a célra kaphatunk olyan iparos társadalmat, amely egyuttal paraszt is lesz és az elgondolható leggazdaságosabb és legegészségesebb feltételek mellett dolgozik. Így el lehetne látni egyuttal az időszaki iparágakat is. Valamiképpen gondoskodhatunk azután azoknak a termékeknek helyes egymásutánban való következéséről, amelyek csak az időszaki szükségletnek felelnek meg. Ilyen módon gondos szervezéssel a jó és rossz időszakokat kiegyenlíthetjük. Természetesen csak a kérdésnek beható tanulmányozása mutathatja meg a helyes utat.

A két baj közül az időszakos depresszió a rosszabb, mert olyan gyakori és nagymértékű, hogy szinte beláthatatlannak látszik. Amíg az egész ujja-



szervezés be nem fejeződött, nem is tudunk rajta teljesen erőt venni, de viszont minden üzletember bizonyos fokig saját maga segíthet és mialatt a maga vállalatán segít, a többieknek használ. A Ford-vállalat még sohasem állott a „jó vagy rossz üzlet” jegyében. A viszonyoktól nem háborgatva, simán fejlődött, kivéve az 1917—1919. esztendőket, amikor háborús célokra át kellett alakítani. Az 1912—13. év rossz üzletév volt, ámbár ezt ma sokan normálisnak neveznék. Ebben az időben forgalmunkat megkétszereztük. Az 1913—14. év határozottan lanyha volt, mi ellenben a forgalmat harmadával emeltük. Az 1920—21. esztendő a legszomorúbbak egyike volt, amely csak elgondolható és nekünk akkor egy és negyed millió darabra rugott a kocsigyártmányunk, ami éppen ötszöröse az 1912—13-iki úgynevezett normális esztendőnek. Nem rejlik emögött semmiféle bűvészet. Mint a mi vállalatunknál minden egyéb jelenség, ez is csak logikus következménye volt annak az elvnek, amely tulajdonképpen minden vállalatra alkalmazható.

Ma minden korlátozás nélkül 6 dollár munkabérminimumot fizetünk. Az emberek annyira megszokták, hogy nagy napibért keressenek, hogy a felügyelet feleslegessé vált. Minden munkás megkapja a minimális díjazást, mihelyt a gyártásban a legkisebb teljesítményt elérte és ez kizárólag attól függ, hogy akar-e dolgozni. Hozzácsapjuk az előrelátható nyereséget a bérekhez és ma nagyobb béreket fizetünk, mint a legjobb háborús konjunktúra korában.



De ezt mindig mint kárpótlást a munkateljesítményért fizetjük. És hogy az emberek valóban dolgoznak, kitűnik abból a tényből, hogy a munkásoknak több mint 60 százaléka többet kap, mint a minimális díjazás. A napi 6 dollár tehát nem átlag, hanem a minimális bér.

Amikor a kedvező helyzetnek és a depresszióknak időszaki ciklusairól van szó, elmékedéseinkben semmiképp sem alkalmazkodunk a nemzetgazdaságok statisztikáihoz és elméleteihez. Azokat az időket, amikor az árak nagyok, ők általában kedvező konjunkturának tartják. Ezekkel a hangzatos kitételekkel nekünk nincs dolgunk. Ha a produktumok árai nagyobbak, mint a nép bevételei, ez azt jelenti, hogy az árakat a jövedelmekhez kell szabnunk. Az üzleti élet ciklusa rendszerint a termelési folyamattal kezdődik, hogy a fogyasztónál végződik. Ha a fogyasztó nem akarja megvenni azt, amit a termelőnek el kell adnia, vagy pedig nincsen hozzá pénze, a termelő ezt rendszerint a fogyasztó hibájául rója fel és azt állítja, hogy az üzlet rossz, nem is sejtve, hogy ezzel a panasszal a kocsit fogta a lovak elé. A termelő a fogyasztóért van-e, vagy megfordítva és ha a fogyasztó nem akarja vásárolni, amit neki a termelő kínál, a termelő hibája-e, vagy a fogyasztóé? És egyáltalán hibás-e ebben valaki? Ha senki sem hibás, akkor a termelőnek be kell zárnia üzletét. Honnan származik a pénz, amely a kerekét mozgatja? Természetesen a fogyasztótól. A termelés sikere mégis kizárólag a termelő ügyességén

múlik, azon t. i., hogy a fogyasztót ellássa azzal, ami annak kell. Szolgálhatja a fogyasztót akár a minőséggel, akár az árral. A legjobban persze a legjobb minőséggel s a legjutányosabb árral szolgálja. Aki a fogyasztót tudja ellátni a legjobb minőséggel a legolcsóbb áron, okvetlenül az ipar vezetője lesz, bármiféle cikket gyárt. Ez megdönthetetlen törvény.

A bérek leszállítása a legkönnyebb, de a legléhább módja annak, hogy a nehéz helyzeten segítsünk. Mert nem is szólva az embertelenségről, valóban azt jelenti, hogy az üzletvezetésben való tehetlenséget a munkásokra hárítsuk. Ha világosan akarunk látni, el kell ismernünk, hogy a gazdasági piac minden depresszió a termelőre csak ösztönzést jelent, hogy több szellemet vigyen üzletébe és hogy körültekintéssel és szervezéssel nyerje el azt, amit mások a munkabérek leszállításával akarnak elérni. A bérekkel kísérletezni, mielőtt az általános változást elértük, azt jelenti, hogy kitérünk a tulajdonképpeni nehézség útjából. Ha azonban az igazi nehézséggel kezdettől fogva szembeállunk, a béreszállítás teljesen szükségtelenné válik. Nemrégiben beszélgettem egy kisvárosi vaskereskedővel, aki a következőképpen okoskodott:

— Most elhatároztam, hogy vagy 10.000 dollárt veszitek a készletemen, de a valóságban nem vesztek annyit. Mi vaskereskedők nagyon jó üzleteket csináltunk. Készleteimet legnagyobbbrészt drágán vettem, de már több ízben jó nyereséggel megújítottam. Azonkívül az a 10.000 dollár, amelyet elvesz-



## MIÉRT NEM CSINÁLUNK MINDIG JÓ ÜZLETET?

tek, egészen másfajta dollár, mint a korábbiak. Bizo-nyos mértékben spekulációs pénz, vagyis nem ugyan-az a jó dollár, amelyet én darabonként 100 centért vettem. Így veszteségem a valóságban nem olyan nagy, mint amilyennek látszik. Egyuttal lehetővé teszem háztulajdonos embertársaimnak, hogy házai-kat tovább építsék és ne riasszam el őket azzal, hogy a vasalkatrészek túlsokba kerülnek.

Ez az ember okos kereskedő volt. Többre becsülte azt, hogy csekély nyereséggel megelégedjék és üzletét forgalomban tartsa, mint hogy rejtegesse drágább készletét és a közös ügy előhaladását gá-tolja. Az ilyen kereskedő a társadalomra csak nye-reség.

A mi forgalmunk is lassanként csökkent, mint minden. Nagy raktárunk volt. A nyersanyag és a kész alkatrészek drágasága miatt nem tudtunk olcsóbban, mint a ránk kényszerített áron gyártani. Ez az ár nagyobb volt, semhogy azt a publikum az akkori viszonyok mellett megfizethette volna. Le-szállítottuk az árakat és újból ment minden. Az előtt a választás előtt állottunk, hogy vagy 17,000.000 dollár árengedményt teszünk, vagy pedig meg-akasztjuk az üzletet teljesen és még nagyobb vesz-teséget szenvedünk.

Minden üzletember kerülhet egyszer ilyen hely-zetbe: vagy elkönnyveli önként a veszteségeket és tovább dolgozik, vagy nem csinál üzletet és viseli a tétlenség veszteségét. De a teljes tétlenségből szár-mazó veszteség jóval nagyobb, mint a tényleges



pénzveszteség, mert a stagnálás költségeihez még az üzlet ujrafelvételi kiadásai is hozzájárulnak. Nincs tehát semmi célja annak, hogy várjunk addig, míg az üzlet magától megindul. Ha a termelő valóban be akarja tölteni hivatását, le kell szállítania árait annyira, hogy a közönség azokat akarja és tudja megfizetni. Mindig van olyan ár, amelyet a vevő meg tud fizetni egy valóban közszükségleti cikkért, ha még olyan súlyos is a helyzet. Nem szabad azonban sem minőségi csökkentéshez, sem rövidlátó takarékosághoz nyulni, mert ez utóbbi még hozzá a munkásság elégedetlenségét idézné elő. Egyetlen egy segíthet csak: a teljesítőképességet fokozni, azaz a produkeiót növelni.

A gazdasági alapelvek ellen, ha néha öntudatlanul is, de állandóan vétkeznek. Ugyanolyan joggal lehet mondani, hogy a gazdasági viszonyok tették az embert azzá, ami, mint azt, hogy az emberek teremtték a gazdasági viszonyokat. De leggyakrabban mégis azt az állítást halljuk, hogy a gazdasági rendszer teremtette a mai embert. Az emberi természet összes hibáit a modern ipar terhére írják. Sokan azt is állítják, hogy az ember környezetének ura és teremtője és hogy ami a gazdálkodásban, az iparban és társadalomban rossz, az csak az emberben levő rossznak visszatükröződése. Szóval a mai ipari élet fogyatékosága csak az emberi természet gyarlóságainak fotográfiája. A termelők nem szívesen ismerik el, hogy korunk ipari módszereiben mutatkozó hibák legalább részben olyan hibák, ame-

lyeket ők maguk rendszeresítették és az egyetemes-ségre kiterjesztettek. Ha az egész kérdést egyedül a tárgyilagosság szemüvegével vizsgáljuk, gyorsan rájövünk az igazságra.

Egy bizonyos: ha emberi természetünk tökéletesebb lenne, akkor kevésbé hibás társadalmi rendszer állt volna elő. Ha az emberi természet még gyarlóbb volna, mint amilyen, akkor társadalmi rendszerünk még nagyobb bajokat mutatna; igaz, hogy egy még tökéletlenebb rendszer valószínűleg nem tartott volna mind mostanig.

Nézzük csak mai ipari rendszerünk eredetét. Fejlődését sehol sem találjuk előírva. Minden haladást örömmel üdvözöltek és senki sem gondolt arra, hogy a tőke és a munka ellenséges érdekkörök. A fejlődés folyamán azonban jelentkeztek az összes lapangó bajok. A vállalatok annyira nőttek, hogy a vállalkozónak több segítségre van szüksége, mint amennyit a nevén tud nevezni. Ez a tény azonban nem sajnálatot, hanem örömujjongást idézett elő. Ennek ellenére lassanként olyan rendszer fejlődött ki ebből, amely majdnem személytelen, hol az egyes munkás már nem is ember, hanem csak a rendszer egy része. Senki sem gondolja komolyan, hogy ezt az elembertelenítő folyamatot szándékosan hozták létre. Egyszerűen magától adódott. Ez a folyamat ott szunnyadt csirájában a fejlődés kezdetén, de akkor senki sem fedezte fel és következményeit senki sem láthatta előre, csak a zavartalan, csodálatos fejlődés tudta azt napfényre hozni.

Mi a neve az ipar vezéreszméjének, — hogy is hangzik az? Az igazi vezető gondolat: nem pénzt szerezni, hanem termelni, mindig csak termelni; kigondolni egy olyan szisztémát, amelynek alapján a termelés művészetté válik. A termelést olyan alapra fektetni, amely lehetővé teszi a folytonos fejlődést, mindig nagyobb számú ipartelep létesítését, folyton növekvő mennyiségű hasznos cikk termelését. Ez az ipar valódi vezető gondolata. A spekulációból szerezni nyereséget: az ipari gondolat teljes tagadását jelenti. Az üzlet örökös adás-vevés, élet és megélhetés, sok erőnek és érdeknek együttműködése.

Ezek után a szolgáltatás és a pénz elvének gyakorlati alkalmazásához jutottunk.



X. FEJEZET.

Milyen olcsón lehet termelni?

Senki sem tagadhatja, hogy vevők mindig akadnak, még akkor is, ha rossz az üzlet, csak az árak legyenek eléggé alacsonyak. Ez az üzleti élet alapvető jelensége. Az indokolatlan nagy árak az egészségtelen üzleti élet jelei és feltétlenül rendellenes viszonyokból származnak. Az egészséges páciensnél normális a test hőmérséklete: ugyanígy az egészséges piacon is normálisak az árak. Az árfölbajtást rendszerint a megelőző árúhiányt követő spekuláció idézi elő. Jóllehet, általános árúhiány soha sincs, de elegendő, ha néhány fontos fogyasztási cikkben mutatkozik hiány, hogy feltámadjon a spekuláció. Az árfolyamok inflációja és a hitelkinálat növekedése látszólag növeli a vásárlóerőt és ezzel egyidőben várvavárt alkalmat teremt a spekuláció számára. Pénzinflációval kapcsolatban ritkán kerül sor valódi árúhiányra, mint az például háborús időkben gyakorta előfordul. Bármi legyen is azonban a valódi ok, a lakosság mégis nagy árakat fizet, mert hisz a közelgő árúinségben is szüksége van a mindennapi fogyasztási cikkekre. Mikor a háború alatt

cukorhiányról beszéltek a háziasszonyok, akik életükben aligha vásároltak egyszerre többet öt kilogram cukornál, egyszerre csak métermázsaszámra vettek. Közben spekulánsok vásárolták össze a cukrot azért, hogy beraktározzák. Mindazok az árúkrízisek, amelyeket a háború alatt átéltünk, vagy spekulációból, vagy árúhalmozásból eredtek.

Amellett teljesen mindegy, hogy mekkora az árúhiány, vagy milyen mérvűek a kormány által eszközölt rekvirálások és ellenőrző rendszabályok; ha valaki kész minden kívánt árat megfizetni, minden árúból annyit kaphat, amennyit akar. A valóságban senki sem tudja pontosan, hogy mennyi van az országban az egyes cikkekből. A legpontosabb statisztikák is alig egyebek, mint ügyes felbecslések. A világműszerekről szóló felvételek pedig még önkényesebbek. Képzeldünk, mikor azt hisszük, hogy tudjuk, mennyit termelnek egy bizonyos napon, vagy egy bizonyos hónapban egy bizonyos árúból, mert épp azt nem tudhatjuk, hogy mennyit termelhetnek belőle a legközelebbi nap, vagy a legközelebbi hónapban. Épp oly kevésbé ismerjük a fogyasztást. Az emberek nem maradnak meg egy bizonyos ponton. Ez csak az összes szocialista, kommunista és egyéb társadalmi utópiáknak hamis következtetése. Valamennyien abból a feltevésből indulnak ki, hogy az ember meghatározott és változhatatlan tényező. A reakciósoknak hasonló téves fogalmaik vannak: azt mondják, hogy ott kell maradnia mindenkinek, ahová állították, pedig hát eszeágában sincs ilyesmi

senkinek sem és szívből örülök annak, hogy ez így van.

A fogyasztás változik az ár és minőség szerint és annak mértékét senki sem tudja előre felismerni, vagy kiszámítani, minthogy minden új árleszállítás által új vevőkört nyerünk. Ezt mindenki tudja, de sokan nem akarják elismerni. Ha egy üzlettulajdonos árúit drágán vásárolta és nem tud tőlük szabadulni, leszállítja lassanként az árakat mindaddig, míg cikkei el nem adhatók. Az üzleti életben számolnia kell mindenkinek bizonyos százalékot kitevő veszteséggel. Rendszerint azt remélik, hogy az utána következő üzleti nyereség ezért kárpótolja őket. Csalfa remény ez legtöbbszörre. A nyereséget, amelynek a veszteséget fedeznie kell, az áresökkenést megelőző időben kell félretenni. Nagyon általános az a felfogás, hogy az üzleti élet felváltva nyereségből és veszteségből áll és hogy az a jó üzlet, ahol a nyereség felülmúlja a veszteséget. Ebből aztán sok üzletember azt következteti, hogy az egyáltalában elérhető legnagyobb ár egyuttal a legjobb eladási ár is. Ezt tartják helyes üzletvezetésnek. De igaz ez? Mi éppen az ellenkezőjét tapasztaltuk.

Az anyagbeszerzés terén szerzett tapasztalataink azt bizonyítják, hogy a pillanatnyi szükséglet meghaladó vásárlás nem gazdaságos, tehát csak annyit vásárolunk, amennyit a termelési terv számára szükségessé tesznek a pillanatnyi szállítási viszonyok. Ha a szállítás teljesen szervezve volna, úgyhogy biztosítottak látszanék az egyenletes



anyagszállítás, akkor szükségtelen volna mindenféle nyersanyagraktár. Nincs szükség különös bizonyítékokra annak igazolására, hogy ha az anyagot kilogrammként 10 centért vásároltuk és az később 20 centre emelkedik, határozott előnyt vívtunk ki azzal a versenytárrsal szemben, aki kénytelen 20 centért vásárolni. Mindamellett úgy találtuk, hogy az előre vásárlás nem gazdaságos. Ha valaki nagy tömegű 10 centes áruval látja el magát, nagyszerűen megy a dolga addig, amig mások 20 centet kénytelenek fizetni. Később aztán ismét alkalma lesz még több anyagot vásárolni 20 centért és örül a jó üzletnek, mert hiszen minden arra vall, hogy az ár 30 centig emelkedik. Ha most sokat tart az ő bevált éleselméjűségéről, amely neki annyi pénzt hozott, természetesen ujonnan vásárol. Most aztán egyszerre csak leesik az ár és emberünk megint ott van, ahol volt. Sok esztendő folyamán kiszámítottuk, hogy a nyersanyaghalmozással semmit sem nyerünk — és hogy az első bevásárlásból eredő nyereség a legközelebbinél felemésztetik — és végre mindezzel csak sok bajunk volt, megfelelő haszon nélkül. Ezért ma a bevásárlásoknál arra törekszünk, hogy a pillanatnyi szükségletet lehetőleg előnyös áron fedezzük. Ha az árak magasak, nem vásárolunk kevesebbet és ha alacsonyak, nem vásárolunk többet. Nem volt könnyű dolog ez az elhatározás, de a spekuláción még minden termelő tönkrement. Az ilyen nehézségek elkerülésére az az egyetlen lehetőség, hogy csak annyit vásároljunk, amennyire éppen szükségünk

---

*MILYEN OLCSÓN LEHET TERMELNI?*

---

van, sem többet, sem kevesebbet. Az ilyen politika a lényeges rizikó-tényezők közül legalább egyet elhárít az útból.

Bevásárlási tapasztalataimat azért tárgyalom itt kimerítően, mert eladási politikánkat ezek világítják meg. Figyelmünk súlypontját nem irányítjuk sem a konkurrenciára, sem a keresletre s ennek következtében a mi áraink egyszerűen azon alapulnak, hogy a lehető legnagyobb számú vevő mennyit tud és mennyit akar fizetni. Ennek az üzleti politikának eredménye legjobban kitűnik akkor, ha tura-kocsijaink eladási árát a termeléssel szembeállítjuk:

Év	Ár	Termelés
1909—10.	950 dollár	18.664 kocsi
1910—11.	780 „	34.528 „
1911—12.	690 „	78.440 „
1912—13.	600 „	168.220 „
1913—14.	550 „	248.317 „
1914—15.	490 „	308.213 „
1915—16.	440 „	533.921 „
1916—17.	360 „	785.432 „
1917—18.	450 „	706.584 „
1918—19.	525 „	533.706 „

(A két utóbbi esztendő háborús év volt és a gyár hadimegrendeléseket szállított.)

Év	Ár	Termelés
1919—20.	575—440 dollár	996.660 kocsi
1920—21.	440—355 „	1,250.000 „

Az 1921-iki árak, tekintettel a pénzinflációra, valóban nem voltak nagyok. A kocsi ára napjainkban (1922) 497 dollár. Ez az ár a valóságban alacsonyabb, mint amilyennek látszik; a kocsik minősége ugyanis állandóan javult, mert tanulmány tárgyává teszünk minden idegen gyártmányu új autót, hogy alkotórészeit megismerjük, tovább tökéletesítsük és hogy a mi kocsijainknál alkalmazhassuk. Ha valaki jobbat csinál, mint mi, arról legalább is tudomást akarunk szerezni és ebből a célból minden új kocsiból veszünk egy-egy példányt. A kocsit egy ideig használjuk, kipróbáljuk, majd széjjelszedjük, alaposan megvizsgálva, hogy mi módon készültek összes alkotórészei. Dearnborn környékén lehet minden kocsiból egy példányt látni, amelyet világszerte eddig gyártottak. Ha új kocsit veszünk, az újságok azonnal jelentik: „Ford nem jár már Fordon”. Mult évben egy nagy Lanchester-kocsit rendeltünk, amelyet a legjobb angol kocsinak tartanak. Hónapokon keresztül Long-Island-ban levő gyárunkban volt, míg végre elhatároztuk, hogy Detroitba megyünk vele. Egy egész társaság volt együtt, valószínű autókaraván; ott volt a Lanchester, egy Packard és egy, vagy két Ford-kocsi. Én véletlenül a Lanchesteren ültem, amikor egy Newyork állambeli városba értünk. A riporterek rögtön elesíptek s tudakolták, hogy miért nem a Fordon megyek?

„Hát, kérem szépen — autóturán vagyok most, nem sietek haza, tehát nincs szükségem Ford-kocsira.” Van egész sereg ilyen Ford-história.



Taktikánk célja az árleszállítás, a termelés emelése és az árú tökéletesítése. Meg kell jegyeznünk, hogy első helyen áll az árcsökkentés. Elsősorban árainkat szállítjuk le a legalacsonyabbra, hogy a lehető legnagyobb forgalmat érhessük el. A nagy munkabérek szerencsére csökkentik a kiadásokat. mert az emberek, minthogy pénzgondjaik nincsenek. munkájukban nap-nap után buzgóbbak lesznek. Az 5 dollár minimális bér behozatala és a nyolcórás munkanap legbölcsebb cselekvésünk volt eddig az árleszállítási politikában, amit csak tettünk. Meddig lehet ebben az irányban haladnunk, azt ez idő szerint kiszámítani lehetetlenség.

Leszállított áraink dacára még mindig nyereségre teszünk szert. De amint nem tudjuk előre megmondani, hogy a bérek mennyire emelkednek, éppúgy nem tudjuk előre kiszámítani azt sem, mennyire csökkenthetők az árak; de nincs is célja, hogy az ember ezen a kérdésen törje a fejét. A Fordson-traktor például kezdetben 750 dollárba került, aztán 850, illetve 625 dollárért adtuk el és éppen most szállítottuk le az árát 37 százalékkal, vagyis 395 dollárra.

A traktort nem az automobillal együtt állítjuk elő. Egyetlen gyár sem elég nagy arra, hogy egyszerre két árúcikket is gyárthasson. Az üzemet kizárólag egy termékre kell berendezni, ha valóban takarékosan akarunk gazdálkodni.

Az üzemterv és a gyártási eljárás gondos kidolgozása révén abban a helyzetben vagyunk, hogy

olyan gépeket állítsunk elő, amelyek az emberi energiát megsokszorozzák. Ezzel lehetővé tesszük, hogy az ember teljesítményét és azzal együtt élet-színvonalát is emeljük. Ebből az alapelvől kiindulva, igyekszünk minden emberi erő- és anyag-pazarlást lehetetlenné tenni. A pazarlást üzemeinkben nem tűrjük. Nem gondolunk arra, hogy pompás építményeket emeljünk, mint sikereink szimbólumát. Az építés és a fenntartási költségek csak a termelés fölösleges megterhelését jelentenék és a siker e fajta alkotásai igen gyakran síremlékké válnak. A komplikált adminisztrációs berendezkedést fölöslegesnek találtuk és többre becsüljük azt, hogy gyártmányaink tegyenek bennünket ismertté, mintsem az épületek, amelyekben készültek.

A nagy megtakarítással párosult normalizálás a termelő számára olyan óriási nyereséget jelent, hogy azt sem tudja, mit csináljon a pénzével. Törekvései mindvégig őszinték, lelkiismeretesek és bátrak legyenek. Egy féltucatra való modell megtervezése még nem jelent normalizálást, ellenkezőleg: ez a vállalat visszafejlődéséhez vezethet; ami gyakran meg is esik, mert ha az ember az eladásnál a szokásos nyereségpolitikából indul ki, más szóval, a fogyasztón annyi pénzt vasal be, amennyit csak lehetséges, ez utóbbinak legalább is jelentékeny választékra lehet igénye.

Az áremelés fogalma alaposan meggyökeredzett. Már pedig a jó üzlet, vagyis a nagy forgalom az árleszállítástól függ.

Arra törekszünk, hogy vevőinket kielégítsük, lehetőleg egész életükre. Szeretnénk olyan gépeket építeni, amelyek örökké tartanának. Nekünk nem kellemes az, ha a vevőnek a kocsija elhasználódik, vagy elavul. Azt akarjuk, hogy a vevő, ha egyszer megvette a mi gyártmányunkat, ne legyen kénytelen többé másodikat venni. Elvileg nem fogadunk el semmiféle olyan tökéletesítést, amely a régebbi modelleket elavulttá teszi. Minden újabb kocsink alkatrészei nemesak azonos típusuak régi kocsijainkkal, hanem a korábbi, vagy jövőbeli modellel egyúttal mindig kicserélhetők. A tiz évvel ezelőtt vett kocsit most vásárolt alkatrészek segítségével igen csekély költséggel teljesen modern kocsivá lehet átalakítani.

De felhozhatok még egyéb példát is arra, hogy mi módon lehet takarékoskodni. A bádoghulladékok nálunk évenként 600.000 dollár értéket képviselnek. Folyton kísérletezünk a hulladékok értékesítésével. Embereink törték a fejüket, hogy mi módon lehetne a kis bádogdarabkákat értékesíteni s végre rájöttek arra, hogy ezekből a kis bádogdarabokból apró fedőket lehet készíteni, amelyeket a hűtőkészülékeknél használunk.

A Manchesterben lévő angol gyárunk komplett kocsikat gyárt. Az Írországból lévő corki traktorgyár pedig teljes traktort. Ez óriási költségmegtakarítást jelent s egyúttal útmutató az ipar számára abban a tekintetben, hogy mit lehet a jövőben elérni költségmegtakarításban, ha egy összetett árú-



cikk minden alkotórészét ott állítják elő, ahol az a legolcsóbban gyártható.

Folyton kísérletezünk kocsijaink építéséhez szükséges mindennemű anyaggal. A fát például nagyobbrészt saját erdeinkben termeljük. Jelenleg műbőr gyártásával próbálkozunk, mivel a karosszériákhoz naponta 35.000 négyszögméter műbőrre van szükség. A legnagyobb haladást river-rougei gyárunk építésével értük el. Ha ez teljesen üzembe jön, összes gyártmányaink áráira döntő befolyást gyakorol. Ide helyeztük át a „Fordson traktor” gyártását. A gyár a detroiti határfolyónál 270 hektáron terül el, ami a jövő számára elegendő terület. Szénfogyasztásunk roppant nagy. A szenet saját bányáinkból a Detroit-Toledo-Irontown-vasúton szállítják a Highland-parki és a river-rougei gyárakba. A vasút szintén a mi kezünkben van. A szén egy részét villanyfejlesztésre, másik részét kokszgyártásra fordítjuk. A kokszot a retortákból a vasolvasztókemencébe automatikus úton szállítjuk. A kokszolókemencék gázát és a karosszériagyár fűrészporát a forgáccsal együtt a gőzkazánok fűtésére használjuk, úgyszintén a kokszport is. A gőzfejlesztő készülékeket tehát a különböző hulladékok tartják üzemben. Nálunk ugyanis a kokszoló kemencék gáza szintén hulladéknak számít. Az óriási dinamókkal összekapcsolt gőzturbinák ezt az erőt villamossággá alakítják át és az egész gépgyárat, a karosszéria-gyárat és a traktorgyárat látják el elektromos hajtóerővel és villanyvilágítással. A koksz-

gyártás mellékterméke gyanánt világítógázt nyerünk, melyet River-Rouge-i és Highland-parki gyárunkba vezetünk, ahol a zománcozó-kemencék fűtésére szolgál. Régebben kénytelenek voltunk a gázt vásárolni. Az ammoniumsulfátot mint értékes műtrágyát hozzuk forgalomba, a benzolt pedig az autók üzemanyaga gyanánt adjuk el. Az apró kokszot, amely az olvasztókemencénél nem használható, alkalmazottaink fogyasztják el, kiknek jóval a piaci áron alul hazaszállítjuk. A darabos koksz a vasolvasztókemencékbe vándorol. Mindehhez nem szükséges kézimunka. Az olvasztott vasat az olvasztókemencéből egyenesen az öntőformákba folytatjuk. Hogy mindezeknek a takarékosági intézkedéseknek az eredménye milyen megtakarításokat eredményez, nem tudjuk, mivel az új gyárberendezéseket nemrégiben helyeztük üzembe és ezek egyelőre csak sejtetik, hogy mit remélhetünk tőlük. Takarékoskodunk sok egyéb vonatkozásban is: a szállítási költséggel, az erő és gáz-előállításnál; tetemes bevételeink vannak a mellékterményekből, az apró kokszból. Hogy ezt a célt elérjük, 40 millió dollár tőkebefektetésre volt szükség.

Hogy is vagyunk a termeléssel? Vajjon a világot nem fogják-e igen hamar elárasztani az árúk, ha feltesszük, hogy az összes életszükségleteket igen olcsón és nagy mennyiségben tudjuk előállítani? Nem jutunk-e csakhamar oda, hogy az emberek a legolcsóbb árak dacára sem fognak többé árút vásárolni? És ha a termelésnek mind kevesebb emberi



erőre lesz szüksége, mi lesz a munkásokkal, hol találnak azok munkát és kereseti lehetőséget?

Ha igen sok gépet és olyan termelési módszert alkalmazunk, amelyek az emberi munkát nagy mértékben fölöslegessé teszik, ezt az ellenvetést halljuk:

„Persze, ez igen szépen hangzik a kapitalisták álláspontjáról, de mit csináljanak azok a szegény fickók, akiknek megélhetését ilyen módon elveszik?”

A kérdés valóban okosnak látszik, mégis csodálkoznunk kell, hogy hogyan lehetett feltenni? Megértük valaha, hogy a munkanélküliség növekedett az ipari módszerek tökéletesedése által? A postakocsisok elvesztették állásukat, amikor a vasutak megépültek. Láttuk, hogy a vasutakat emiatt nem szüntették be! Vajjon a munkaalkalom régebben a postakocsiknál nagyobb volt, mint ma a vasutaknál? Eltöröljük az automobilt azért, mert a berkocsisokat megfosztotta kenyerüktől? Hogyan viszonylik a mai autótaxik száma a hajdani lovaskocsik számához? A gépek bevonulása a cipőiparba a cipészek nagyrészét arra kényszerítette, hogy boltjaikat becsukják. De mikor a cipőkészítést még kézzel végezték, csak a gazdagok voltak abban a helyzetben, hogy több pár cipőt vagy csizmát tartsanak és a munkások nagyrésze mezitláb járt. Ma az emberek nagy részének több pár cipője van és a cipőgyártás kiterjedt iparág lett. Valahányszor tehát olyan találmány merül fel, amely lehetővé teszi egy ember számára, hogy kettőnek a munkáját végezze, emelkedik az ország jóléte, új és jobb munkaalkal-



mak keletkeznek a munkások számára. Ha máról-holnapra minden ipar megszűnnék, nehéz lenne a fölöslegessé vált munkaerőket elhelyezni. De az átalakulások nem mennek ilyen gyorsan. Sőt lassacskán jönnek. Saját tapasztalatunk azt mutatja, hogy annak az embernek, akit a termelési eljárások tökéletesedése régi munkájától megfoszt, új munkalehetőségek nyílnak. Ami az én üzememben végbemegy, megismétlődik az összes iparágakban. Ma az acéliparban százszor annyi munkaerőre van szükség, mint amikor ott még mindent kézzel végeztek. És ez logikus szükségszerűség. Így volt ez mindig és így lesz végig. Aki ezeket nem akceptálja — nem lát tovább az orránál!

És a piac telítettsége? Folyton halljuk ezt a kérdést:

„Mikor ér ön a túltermelés zenitjére? Mikor lesz több automobil a világon, mint az emberek, akik azokon járhatnak?”

Könnyen lehetséges, hogy egykor az autók olyan olesók lesznek és olyan nagy tömegben gyártódnak, hogy valóra válik a túltermelés. Mi azonban ennek az időpontnak nem aggodalommal, hanem a legnagyobb örömmel nézünk elébe. Semmisem volna pompásabb, mint egy olyan világ, amelyben mindenkinek megvan, ami kell. Mi inkább azért aggódunk, hogy ez az idő még messze van. A mi termelésünk is messze van ettől az időtől. Nem tudjuk, hogy az általunk gyártott típusból hány automobilra lesz szüksége egy családnak. Mi csak azt tudjuk, hogy

a farmer, aki először csak egy automobilt vezetett, ma gyakran kettőt, azonkívül még teherautomobilt is tart. Talán egykor olcsóbb lesz a munkásokat, akik most csoportonként nagyobb autón mennek a szétszórva levő munkahelyekre, saját autójukon szállítani a munkához. A vevőközönség csalhatatlan biztonsággal maga vonja meg a fogyasztás határait. Amióta csak autó- és traktor-alkatrészeket gyártunk, amelyekből az autók és traktorok össze-  
tevéődnek, meglevő gyárberendezésünk alig elegendő arra, hogy a használatban levő 10 millió automobil részére a pótrészeket előállítsa. A túltermeléstől tehát néhány évig még nem kell félnünk, feltéve, hogy az árak elviselhetők. A vevő abbéli vonakodásának, hogy túl nagy árakat fizessen — köszönjük mi a legnagyobb üzleti forgalmunkat. Ha jó üzletet akarunk csinálni: szállítsuk le az árakat a minőség sérelme nélkül. Az árcsökkentés jobb és gazdaságosabb termelési módszerek meghonosítására kényszerít bennünket. Ha az üzletember az árakat annyira leszállítja, hogy nemcsak semmit sem nyer, hanem veszteséggel dolgozik, akkor egyszerűen arra kényszerül, hogy az illető árucikk számára olcsóbb előállítási módot találjon ki és ebből a módszerből szerezzen nyereséget, ahelyett, hogy rövid ideig tartó nyereséget érjen el a munkabérek leszállításával és az árak emelésével.

Óvakodjunk tehát attól, hogy a gyártmányt silányítsuk; óvakodjunk attól, hogy a munkabéreket leszállítsuk és a közönséget túlságosan megadóztas-

---

*MILYEN OLCSÓN LEHET TERMELNI?*

---

suk. Vigyetek be észt vállalkozástokba, észt és még több észt, végezzétek munkátokat jobban, mint eddig: összes üzletfeleiteket ezen a módon fogjátok valóban szolgálni és segíteni!

Ez pedig mindenkor megvalósítható!



## XI. FEJEZET.

## Pénz és áru.

Az ipar legfőbb célja a termelés. Ha állandóan ezt a célt tartjuk szem előtt, a tőkésítés kérdése másodrendű tényezővé zsugorodik össze, amely főleg a könyvvvezetésre tartozik. Pénzügyi műveleteim mindvégig egyszerűek voltak. Kezdetről fogva abból az elvből indultam ki, hogy csak készpénzért veszek és adok el. Így állandóan nagyobb összeg készpénz állott rendelkezésemre, a diszkonto összes előnyeit a magam hasznára fordítottam és beszedtem folyószámlám kamatait.

A bankot mindenekelőtt olyan intézménynek tartom, amelyben biztosan és kényelmesen lehet a pénzt őrizni. Azok a percek, amelyeket a konkurrens vállalatoknak szentelünk, veszteséget jelentenek a saját üzletünknek. Az ipari vállalat finanszírozásának kellő helye a gyár és nem a bank. Ezzel nem azt akarom mondani, hogy az üzletember ne értsen a pénzügyekhez. Jobb azonban, ha keveset, mintha sokat ért hozzá, mert ha sokat ért a pénzügyi kérdésekhez, könnyen ki van téve annak a kísértésnek,

hogy azt higgye, jobb pénzt kölcsönvenni, mint keresni. És mielőtt rendbeszedné magát, kénytelen lesz még több kölcsönt venni, hogy az első visszafizethesse és ahelyett, hogy szolid üzletember lenne, bankjegyzsonglór lesz, aki állandóan egész sereg bankjegyet és váltót táncoltat a levegőben.

Ha gyakorlott zsonglór, mégél egy darabig, de egyszer egész biztosan bakot lő és az egész szép ábránd elillan. A termelést nem szabad összetéveszteni a spekulációval. Csakhogy sok vállalkozó hajlamos arra, hogy bankműveletekbe bocsátkozzék. Igaz, hogy még több bankár avatkozik a termelés ügyeibe.

Igy a vállalkozás és a bankok tulajdonképpen jelentősége gyakran megsemmisül mindkettő kárára. A tőkének a gyárból és nem a bankból kell folynia. Én azt találtam, hogy a gyár mindenképpen alkalmas arra, hogy az összes, efajta követelményeknek eleget tegyen. Volt egy esetünk, amikor a Ford-társaság komoly pénzzavarba került és a gyár kívánságomra nagyobb összeget teremtett elő, mint amekkorát az Unio bármely pénzügyi intézete hitelezni tudott volna.

A bankokkal általában csak negative jutottunk összekötöttségbe. Néhány esztendővel ezelőtt kénytelenek voltunk megcáfolni azt az állítást, hogy a Ford Automobil Társaság voltaképpen a Standard Oil társaságé! Cáfolatunk kapcsán a kényelmesség kedvéért egyuttal közzétettük azt is, hogy más kon-

cernnel sem szövetkeztünk és nem is gondolunk arra, hogy kocsijainkat váltó ellenében adjuk el. A mult esztendőben az a hír is járta, hogy mi a Wall Streeten pénz után vadászunk, de nem tartottam fáradságra érdemesnek, hogy ezt megcáfoljam. Minden kósza hirt megcáfolni sok időbe kerül. Inkább megmutattuk, hogy nincs pénzre szükségünk. Azóta nem is jutott a fülembe olyan hír, hogy pénzt hajtásunk a Wall Streeten.

Nem vagyunk a pénzkölcsönzés ellenségei és a bankárok ellen sem foglalunk állást. Csak ama törekvés ellen küzdünk, amely a munka helyett kölcsönt akar a vállalkozásba fektetni. Ellene vagyunk minden olyan bankembernek, aki a vállalkozást kizsákmányolási alkalomnak tekinti. A fontos csak az, hogy a pénzt, a pénzkölcsönzést és a tőkésítést mérsékelt határok között tartsuk; hogy pedig ezt elérhessük, jól meg kell fontolnunk, hogy a pénz mire kell és mi módon fogjuk visszafizetni.

A pénz csak termelő eszköz, az csak egy része a berendezésnek. Teljesen közömbös, hogy nehéz helyzetben 100.000 esztergapadot, vagy 100.000 dollárt kérünk-e kölcsön. Az esztergapadtöbblet épp oly kevésbé tudja a bajt elhárítani, mint a pénzbőség. Kizárólag az észbeli, a megfontolásbeli és az előrelátó bátorságban való többlet képes arra. Az olyan vállalat, amely saját eszközeivel visszaél, a kölcsönvett eszközökkel is visszaélést követ el. Mindenütt csak a visszaélést kell meggyógyítani — ezen múlik az üzlet rendje. Ha ezt megteesszük, a vállalat meg-



teremti a maga számára szükséges pénzt éppen úgy, amint a meggyógyult emberi szervezet elegendő egészséges vért termel. A befektetés céljára kölcsönvett pénz más megítélés alá esik, mint az a kölcsön, amely a tehetetlen üzletvitel és a pazarlás leplezésére szükséges. Erre különben semmiféle pénz sem alkalmas, abból az egyszerű okból, mert a pénz magában semmit sem segít. A pazarlást csak takarékoszággal, a rossz üzletvezetést csak intelligenciával lehet megszüntetni. Ehhez pénz nem szükséges, sőt a pénz bizonyos körülmények között csak akadályul szolgál. Igen sok üzletember szorult helyzetének köszönhetette jó sorsát, mert az mutatta meg neki, hogy a saját feje sokkal jobb tőke, mint a bankkölcsön. Aki bizonyos körülmények között pénzt vesz kölcsön, ahhoz a részeghez hasonlít, aki másodszor is behörpönt azért, hogy az elsőnek a hatását megszüntesse. Voltaképpen nem éri el célját, hanem csak a bizonytalanságot fokozza. Az üzlet fogyatkozásait megtatarozni százszorta több nyereséggel jár, mint a 7 százalékra kölcsönvett tőke.

Ha azt termeljük, amire az emberek többségének szüksége van és azt olcsó áron adjuk el, akkor mindig csinálhatunk üzletet, hacsak üzlet egyáltalán köthető. Az emberek épp oly biztosan megvásárolják azt, amire nekik szükségük van, mint ahogy mindennap isznak vizet.

Csakhogy az ilyen cikknek előállítása állandó és éber figyelmet követel. A gépek elhasználódnak, meg kell tehát őket ujitani. A munkások fáradtak,

lusták és hanyagok lesznek. A jó üzlet össze tudja békíteni az embereket és a gépeket a használati cikkek előállítására, de az embereket éppúgy, mint a gépeket, alkalomadtán fel kell frissítenünk és ki kell cserélnünk. Közben néha éppen az előkelő állásban levők szorúlnak pótlásra még akkor is, ha ők az utolsók, akik ezt belátják.

Pénzügyi politikám eladási politikámnak következménye. Azt állítom, hogy jobb sok árúcikket kevés nyereséggel, mint keveset nagy nyereséggel eladni. Ez az eljárás sok vevő számára teszi a vételt lehetővé és sok embernek jól fizetett munkaalkalmat teremt. Ennek következménye a tervszerű és állandó termelés. Alapos megfontolással azt találjuk, hogy az elsietett finanszírozást rendszerint a rossz és meggondolatlan üzletvezetés idézi elő. Az árleszállítást rövidlátó emberek azonosnak tartják a bevételek csökkentésével. Természetesen igen nehéz olyan gyengefejű emberekkel tárgyalni, akiknél az üzleti élet legprimitívebb törvényeinek ismerete is hiányzik.

Egy alkalommal például, amikor a kocsinként 80 dolláros árleszállítást terveztem, megkérdeztek, hogy vajjon tudatában vagyok-e annak, hogy e művelet által 500.000 darab koci gyártása mellett a társaság nyereségét évenként 40 millió dollárral csökkentem. Ez egész természetes volna, hogy ha megmaradnánk az 500.000 koci termelésénél továbbra is. Az egész különben nem egyéb érdekes mate-

matikai számításnál, amelynek az üzlethez semmi köze nincs, mert hiszen az árúciikk árának leszállítása nélkül nem tudjuk a forgalmat tovább fokozni. Az ilyen vállalatnak ennél fogva semmiféle stabilitása sincs.

Ha valamely vállalat nem növekszik, akkor fogyóban van és az ilyen vállalatnak új tőkére van szüksége. Az elavult üzleti politika azt követelte, hogy az árakat lehetőleg olyan magasan kell tartani, amint azt a publikum csak megfizetheti. A valóban modern üzleti politika éppen az ellenkezőjét követeli ennek.

Résztvényesek nézetem szerint csak olyan emberek lehetnek, akik az üzletben maguk is közreműködnek, akik a vállalatot a teljesítmény egyik eszközének és nem pénzcsináló gépezetnek tekintik. Egyik esztendőben jövedelmeink jóval nagyobbak voltak, mint amennyit vártunk, úgyhogy minden vevőnknek 50 dollárt visszafizettünk. Ugy éreztük, hogy minden vevőt ennek az összegnek erejéig önkéntelenül megadóztattunk. Ár- és pénzpoltikámat megmagyaráztam néhány esztendővel ezelőtt egy pörben, amely a társaságot arra akarta kényszeríteni, hogy magasabb osztalékot fizessen. A tanúk padján azt a politikát, amelyet már akkor is és most is követek, a következőképpen fejtettem ki:

„Mindenekelőtt jobbnak tartok sok kocsit mérsékelt nyereséggel eladni, mint keveset nagy nyereséggel: nagy forgalom, kevés haszon.



Ezt pedig azért tartom jobbnak, mert így sok embernek nyújtunk lehetőséget, hogy kocsit vásároljon és annak örülhessen, ugyanakkor, ami még ennél is örömteljesebb és fontosabb: sok munkás jól fizetett munkaalkalmat talál. Az én életemnek pedig ez a végcélja. De munkám nem volna sikeres, sőt tökéletes visszaélés lenne, ha magam és üzlettársaim számára nem gazdálkodtam volna ki mérsékelt nyereséget is egyszersmind.

Ezt a politikát egészséges üzleti politikának tartom, mert igazolva látom. Nekünk ugyanis lehetőségessé vált kocsijainkat évről-évre növekvő vásárlókörnek hozzáférhetővé tenni és mindig nagyobb számú munkásnak munkaalkalmat és megélhetést teremteni, miközben üzletünk kifejllesztése által nyereségünket olyan arányúvá tettük, amiről kezdetben álmodni sem mertünk volna.

Nem szabad elfelejtenünk, hogy valahányszor a kocsi árát a minőség érintése nélkül leszállítjuk, emelkedik az esetleges vevők száma. Igen sokan hajlandók 360 dollárt fizetni egy kocsiért, holott a 440 dolláros ártól visszarettek. A 440 dolláros árnál kerekaszámban 500.000 vevőnk volt, 360 dollárért a forgalmat 800.000 kocsi-ra emelhetjük, — a nyereség az egyes kocsiknál ilyenformán kisebb ugyan, de a kocsik száma és a velük foglalkozó munkások száma jóval nagyobb és végeredményben olyan összenyereséget érünk el, amelynél nagyobbat nem is lehetne elérnünk.

Itt azt is megjegyezhetem, hogy nem tartom helyesnek, hogy autóink révén mértéken felüli haszonra tegyünk szert. A mérsékelt nyereség jogosult, de a nagy már igazságtalan. Elvem régtől az volt, hogy a kocsik árát olyan gyorsan leszállítsam, amint csak a termelés azt lehetővé teszi és az ebből származó előnyöket a fogyasztóknak és különösen a munkásoknak juttassam — tagadhatatlanul a saját magunk minden fogalmat felülmúló előnyére is.”

Az ilyen politika semmiesetre sincs összhangban azzal a nézettel, hogy az üzletet úgy kell vezetni, hogy a részvényesek a legnagyobb összegű készpénzt szedjék ki belőle. Ezért én a szó közönséges értelmében vett részvényeseket nem is használhatom, mert nem segítik a teljesítményre való alkalmat növelni. Becsvágyvam odairányul, hogy *mindig több munkást foglalkoztassak és javára legyek annak az „ipari szisztémának” áldásaival, amelyet a Ford Társaság megalapozni igyekszik — mennél több embertársamnak. Ha az elé a választás elé állítanának, hogy vagy a munkabéreket leszállítom, vagy az osztalékot eltörölöm, habozás nélkül eltörölném az osztalékot.* Ez a választás azonban nem valószínű, mert mint már kimutattam, az alacsony munkabérekkel nem érünk el megtakarítást. A munkabérleszállítás rossz pénzügyi politika, mert egyuttal a vásárlóerőt is csökkenti.

Van a munkabérben valami szentség — ez tartja fenn az otthont, a családot, a belső jólétet.

A bérkérdéshez tehát csak a legnagyobb óvatossággal nyuljunk. *A könyvben a munkabér csak egy sor számból áll; az életben tetézt kényérkosarat, megrakott szenesládát, bölesöt, gyermeknevelést, kényelmes otthont és meglegedést jelent.* Éppen azért van valami szent abban a tőkében is, amely arra szolgál, hogy alkalmat teremtsen a termelő munka számára. A gyár által elért nyereségnek csak akkor van létjogosultsága, ha arra fordítják, hogy megkétszerezék a gyárral függő viszonyban lévő otthonok biztonságát és az embereknek további és állandó munkaalkalmat teremtenek. Nagy különbség, hogy hatalmas nyereséget arra fordítanak-e, hogy abból óriási magánvagyonot létesítsenek, vagy pedig egészségesebb alapot teremtsenek a jobb munkaalkalmakra, a magasabb munkabérekre és a nagyobb munkalehetőségekre. Az így kamatozó tőkét nem szabad könnyelműen bántani. Ez az egyetemesiséget szolgálja akkor is, ha magánegyén kezében van.

A nyereség három részre oszlik: az első rész a vállalaté, hogy szilárd, fejlődőképes és egészséges legyen, a második a munkásoké, akiknek segítségével jött létre a nyereség; a harmadik pedig egy bizonyos mértékben a közönségé is. A sikerrel járó vállalkozás mind a három félnek fizet osztalékot: a szervezőnek, a termelőnek és a vevőnek egyaránt!

Ezeket az észszerű elveket, sajnos, nem követik. A termelők nagy részének ez az elve: „zsarold ki a fogyasztóból, amit csak kizsarolhatsz”. Ezt vallják a spekulánsok, a kizsákmányolók, az alkalmat-



lan elemek és az igazi vállalkozás egyéb rákfenéi. Az ő szemük csak a pénztárkönyvet lesi.

Nekünk is taktikánk volt kezdettől fogva, hogy nagyobb összegű készpénz álljon rendelkezésünkre, — a nettónyereség az elmúlt esztendőben rendszerint meghaladta az 50 millió dollárt. Ez szét van szórva az egész országban különböző bankokban. Kölcsönt ugyan nem veszünk, de sikerült bizonyos hitelövezetet teremtenünk, ahonnét kívánságunkra bankhitel útján mindig igen nagy összeg áll rendelkezésünkre. A készpénztartalék feleslegessé teszi a kölcsönt, nekünk csak az a kívánságunk, hogy az előre nem látott ellen fel legyünk készülve. Nem vagyok az indokolt kölcsönzés ellensége, csak nem akarom kitenni magamat annak a veszélynek, hogy az üzlet vezetése és ezzel együtt a szolgáltatásnak az a különleges eszméje, amelynek egész életemet szenteltem, kicsússzék a kezemből.

Az okos pénzpolitika nagyrészt abban áll, hogy az időszakos műveleteket elkerüljük. A szezonmunka a munkásszemélyzet súlyos megterhelését jelenti. A jó mechanikusok nem vállalnak semmiféle időszakos munkát. Az év tizenkét hónapjában teljes üzemben végzett munka megnyugvás a buzgó személyzetnek, alapköve a maradandó vállalkozásnak és feltétele a termelés állandó emelkedésének, — különben is csak folytatólagos munka mellett tanulja meg a munkás alaposan megismerni a termelési eljárást. Ha a vevő csak „szezonra” akar vásárolni, akkor nevelő propagandához kell nyulni, hogy meg-

győzzük az autó egész esztendőre szóló előnyeiről a szezoncikkkel szemben és amíg ez a nevelő munka tart, a gyárosnak termelnie, a kereskedőnek pedig az eljövendő üzletre való tekintettel vásárolnia kell!

Igen gyorsan rájöttünk arra, hogy megrendelésre nem dolgozhatunk. A gyártást nem lehetett eléggé gyorsan fokozni, még akkor sem, ha kíváncsúnak látszott, hogy elkészítsük az összes kocsikat, amelyeket március—augusztus hónapokban megrendeltek. Ezért már évekkal ezelőtt felvilágosító mozgalmat indítottunk annak bebizonyítására, hogy a Ford-automobil nem nyári luxuscikk, hanem egész esztendőre való szükségleti tárgy. Minden erővel azon voltunk, hogy felvilágosítsuk a kereskedőket arról, hogy nekik előnyösebb, ha már télen fedezik a nyári szükségletet, — ha nem is adnak el télen annyi kocsit, mint nyáron, — azért, hogy nyáron rögtön szállithassanak. Mindkettőt rendszeresen megszerveztük; Amerika legnagyobb részében különben az automobil télen éppúgy szükséges, mint nyáron. Kitünt, hogy a mi kocsijaink hóban, jégben, sárban, sőt még a legrosszabb utakon is használhatók. Innen van, hogy a forgalom télen állandóan növekszik és hogy a szezon nehézségei a kereskedőket sem érintik. Fennakadásunk csak a legnagyobb depresszió idején volt, de erre azért volt szükség, hogy a piac viszonyaihoz alkalmazkodhassunk.

Hogy hajszálpontos kalkulációnk mellett elégséges nyereséget tudjunk kihozni, gyors lebonyolításra van szükségünk. A kocsikat azért gyártjuk,

hogy eladjuk és nem azért, hogy raktáron tartsuk; mert ha az árút csak egy hónapig is raktáron tartanánk, az olyan összeget jelentene, amelynek még a kamata is óriási. A gyártandó kocsik számát ezért egy esztendőre előre megállapítjuk és a hónaponként elkészítendő kocsik mennyisége szintén előre meg van határozva; mert hiszen a nyersanyag és ama alkatrészek beszerzése és kiszámítása, amelyeket idegenből szerzünk be, a termelés nagyságát tekintve, nem csekély dolog. Nagyobb tömegű nyersanyagot éppenúgy nem tarthatunk raktáron, mint kész árút. Állandóan jön-megy minden. Emiatt már jó néhány-szor főtt a fejünk. Évekkel ezelőtt a Diamond Manufacturing Company gyára elégett. Ez szállította nekünk a hűtőkészülékeket és a rézalkatrészeket. No, most gyorsan cselekedni, vagy érzékeny veszteséget szenvedni — lett a jelszó. Összetrombitáltuk rajzolóinkat, osztályvezetőinket és a mintaasztalosokat, hogy az elégett faminták helyett újat csináljanak. Egyfolytában 24—48 órát dolgoztak és a modellek elkészültek, festve, szárítva, becsomagolva, vagonba rakva. Közben Diamondék helyiséget béreltek és express hozattak néhány gépet. Tőlünk is kaptak berendezést, úgyhogy 20 nap múlva mi már ismét szállítottunk. Tehát 12 napi tétlenségre kárhoztatott a tűz minket, mert csak 8 napra való készletünk volt a raktárban. Ha nem lett volna raktáron készletünk, az üzem husz napig állt volna, amikor a veszteségek még nagyobb összeget tettek volna ki, mint így!



Ismételjük az elmondottakat: az a hely, ahonnét a vállalatot finanszírozni kell, maga a gyár. A gyár még sohasem hagyott cserben bennünket, sőt egy alkalommal, amikor pénz dolgában megszorultunk, megcáfolhatatlan bizonyítékot szolgáltatott arra nézve, hogy mennyivel jobb, ha a bankár a házában lakik!

## XII. FEJEZET.

### Ur a pénz, vagy szolga?

1920 decemberében az üzletek egész Amerikában ellanyhultak. Az automobilgyárak nagy részét bezárták és egész sereg szőröstől-bőröstől a bankok körmei közé került. Sok ipari koncernről olyan hírek jártak, hogy pénzügyi nehézségbe jutott és az én érdeklődésem is felébredt, amikor meghallottam, hogy a Ford Automobil Társaságnak nemcsak pénze nincs, de nem is tud szerezni. Már megszoktam a társaságunkról szállingózó különféle híreszteléseket annyira, hogy alig tartottam érdemesnek valamit is megcáfolni. A jelen esetben azonban igen furcsán hangzottak, — határozottak és részletesek voltak. Hallottam, hogy legyőztem a kölesön iránti előítéletemet és naphosszat levett kalappal pénzért koldulok a Wall Streeten. Sőt azt állították, hogy senki sincs abban a helyzetben, hogy nekem pénzt kölesönözzön és valószínűleg fel fogok számolni és így vissza kell vonulnom az üzleti élettől.

Annyi igaz, hogy valóban nehézséggel küzdötünk. 1919-ben váltó ellenében 70 millió dollárt vetünk fel, hogy a Ford Automobil Társaság összes

részvényeit megvásároljuk. Ebből 33 millió még kifizetetlen volt. 18 millió dollárt jövedelmi adóba kellett befizetni; azonkívül szándékunk volt, hogy 7 millió dollárt szokás szerint szétosztunk a munkások között. Egyszóval 1921 január 1-e és április 18-ika között éppen 58 millió dollárt kellett kifizetnünk. Bankban mindössze 20 millió dollár volt. Bankkontónk nagyrésze többé-kevésbbé közös vagyron volt és így könnyen feltételezhatték, hogy a hiányzó 38 millió dollárt nem tudjuk kifizetni anélkül, hogy kölcsönt ne vennénk fel. A Wall Street igénybevétele nélkül ekkora összeget nem lehetett egykönnyen előteremteni. Mi erre a hitelre feltétlenül jók voltunk. Hiszen két esztendővel ezelőtt 70 millió dollárt vettünk fel. Minthogy adósságmentes volt egész vagyonunk és egyébként sem volt semmiféle tartozásunk, más időben teljesen simán ment volna, hogy nagy összeget kapjunk kölcsön. Sőt ellenkezőleg, mindenki kitűnő üzletnek tekintette volna.

Most azonban tapasztalnom kellett, hogy pillanatnyi pénzzavarunkat ipari körökben közelgő bukásunk előjelének tekintették. Bizonyosnak látszott, hogy ezek a hírek, ámbár mindenfelé szállingóztak, egy bizonyos forrásból erednek. Feltetésem megerősödött azáltal, hogy egy Battle Creek-ből való ismert nevű bankigazgató a mi szűkös pénzügyi viszonyainkról szóló jelentésekkel látta el a közönséget. Mindamellet óvatosan kerültem, hogy egyetlen híresztelést is megcáfoljak. Ki-



bontakozási terveink készen voltak, de pénzkölcsönzés nem szerepelt azokban.

Nem hangsúlyozhatom eléggé, hogy a kölcsönre nines kedvezőtlenebb időpont, mint amikor a bankok azt hiszik, hogy tőlük kell kölcsönt felvenni. A megelőző fejezetben már kifejtettem pénzügyi alapelveimet. Tehát itt volt az alkalom, hogy azokat gyakorlatilag megvalósítsam. Először is alapos nagytakarításra készülődtünk.

Egy kissé vissza kell mennünk és meg kell világítanunk az akkori viszonyokat. 1920 elején észlelhető volt, hogy a háború okozta spekulációs láz nem lesz tartós. Néhány, háború által életre keltett koncern, melynek sohasem volt létjogosultsága, összeomlott. A közönség vásárlóereje hanyatlott. A mi forgalmunk ugyan teljesen változatlan maradt, de tudtuk, hogy mi is sorra kerülünk. Komolyan gondoltam arra, hogy az árakat leszállítsuk, de az országban akkor a termelési költségeket nem lehetett kalkulálni.

A munkások a nagy munkabérek ellenére mindig kevesebbet dolgoztak, a nyersanyagkereskedők ellenben az árakkal a felhők felé tartottak.

Juniusban a mi eladásaink is csökkentek és ettől fogva egészen szeptemberig folyvást hanyatlottak. Itt volt tehát a pillanat, hogy a közönség vásárlóerejéhez mérjük a portéka árát. De ez még nem volt elég. Valami drasztikus dolgot kellett véghez vinni, hogy a közönségnek megmutassuk, hogy mi komolyan vesszük a dolgot és eszünkágában

sines komédiát játszani. Ezért szeptemberben a tura-kocsik árát 573 dollárról leszállítottuk 440-re. Tehát az önköltségi árnál is jóval lejjebb mentünk, pedig azzal az anyaggal dolgoztunk, amelyet a felhőkbe hajtott áron vettünk. Ezt az árleszállítást nagyon élesen kritizálták. Azt a szemrehányást is tették, hogy a piacot nyugtalanítjuk. Ez már aztán a szög fejére talált, — hiszen én óhajtottam legjobban, hogy az árak a fellegekből a természetes nivóra essenek vissza. Szilárd meggyőződésem, hogy ezt a depressziós időszakot elkerülhettük volna, ha akkor, vagy még korábban az összes gyárosok és kereskedők mindenütt kiméretlen árleszállításhoz és alapos tisztogatáshoz nyultak volna.

Forgalmunk az árleszállítás után emelkedett, de csakhamar megint ellanyhult. Tehát még mindig nem alkalmazkodtunk eléggé a publikum vásárlóerejéhez annyira, hogy árúinkon nehézség nélkül túladhattunk volna. A közönség minden árral szemben gyanakvó volt. Ujabb árleszállításra határoztuk tehát magunkat és havi 100.000 autó gyártását vet-tük tervbe, annak ellenére, hogy forgalmunk távol-ról sem indokolta ezt a mennyiséget; arra töreked-tünk mégis, hogy a gyártás leállításáig az összes nyersanyagot lehetőleg kész árúvá feldolgozzuk. Tudtuk, hogy a leltár elkészítése és a nagy-takarítás megejtése céljából le kell állnunk. Utána azonban lényegesen leszállított árakkal és ennek folytán megélénkülő kereslet számára kész kocsikkal szándékoztunk megindulni. Az új kocsikat már az



olcsó nyersanyagból építhettük s így még inkább megbarátkoztunk az újabb áresökkentéssel.

Decemberben azzal a szándékkal zártunk, hogy tizennégy nap múlva újból megkezdjük az üzemet. De valóban annyi munkánk akadt, hogy csak hat hét múlva nyithattunk újra. Alig hogy bezártuk az üzemet, a pénzügyi helyzetünkről szóló hírek megsokasodtak. Ugy tudom, sokan azt hitték, hogy pénz után futkosunk és így majd feltételeinkben is szerényebbek leszünk. De mi nem kerestünk pénzt. Nem volt rá egyáltalában szükségünk. Közben ajánlatot is kaptunk. Egyik newyorki bank hivatalnoka felkeresett és elém terjesztette a bank részletes hitel-tervezetét, amelyben még arról is történt gondoskodás, hogy a bank képviselője mint kincstárnok vezetné a Ford-társaság pénzügyeit. Nem kerestünk ugyan pénzt, de ebben a pillanatban valóban kincstárnok nélkül voltunk. A bankemberek tehát csakis a kincstárnok beállításának eszméjében találták el a valóságot. Felkértem Edsel fiamat, hogy vegye át a társaság elnökségét és pénzügyeinek vezetését. Kincstárnokot tehát találtunk a gyárban és a bankemberekre nem volt többé szükségünk.

Megkezdtük a házi tisztogatást. A háború alatt kénytelenek voltunk különböző háborús megrendeléseket teljesíteni, ami arra kényszerített bennünket, hogy eltérjünk attól az elvtől, hogy csak egyetlen egy árucikket állítsunk elő. Ezért különböző új osztályok alakultak. A hivatalnoki személyzet megsokszorozódott, különböző költséges berendezkedések



csúsztak be, mint a zürzavaros termelés következményei. Ami nem volt kapcsolatban az automobilkészítéssel, kivonult a Ford-gvárból.

Ebben a pillanatban az egyetlen esedékes összeg a munkásoknak önként fizetendő 7 millió dollár volt. Erre ugyan nem voltunk kötelezve, de a pénzt január 1-én fizetni akartuk. Az összeget a készpénzből vettük el.

Egész Amerikában 35 fiókot tartottunk fenn, valamennyi szerelőgyár volt, de közülök huszonkettő egyes alkatrészeket is állított elő. Ebben az időben a tulajdonképpeni termelést félbehagyták és csak kocsikat raktak össze. Amikor gyárunkat bezártuk, Detroitban nem volt egyetlen eladó kocsi sem. Az összes alkatrészeket elszállítottuk, úgyhogy a detroiti kereskedők Chicagoba, meg Columbusba mentek alkatrészekért. Január vége felé pont 10.000 emberrel Highland-Park-i gyárunkban megkezdtük a gyártást. Majd beszedtük külföldi követeléseinket és eladtuk a melléktermékeket.

Csak most foghattunk hozzá teljes erővel a termeléshez. A nagytakarítás szerencsésen kiséperte a „Házi Tanács”-ot is, mely csak az árakat emelte és a nyereséget nyelte el. Mindent eladtunk, amire nem volt szükségünk. Eddig naponként és autóként 15 embert foglalkoztattunk. Ettől kezdve csak kilenc ember jutott egy kocsira. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy 6 elvesztette állását. Csak most már nem improduktívak. Az újabb ármérséklés előfeltételei tehát részben már megvoltak.

A tisztviselők számát felére redukáltuk és azoknak, akik hivatalukat veszítették, jobb munkát ajánlottunk a műhelyben. Legtöbbsen beleegyeztek. Beszüntettük a statisztikákat, eltöröltük a formulákat, mindent, ami nem függött össze szorosan a termeléssel. Statisztika-hegyet halmoztunk eddig össze, csak azért, mert érdekesek voltak. Statisztikából azonban nem építettünk automobilt, tehát elhagytuk. Továbbá 60 százalékkal csökkentettük a telefonhálózatot. Régebben öt munkásra esett egy előmunkás. most huszra, a többi előmunkás a gépeknél dolgozik.

Ilyen módon az egy kocsihoz eső üzemi költség 146 dollárról 93 dollárra csökkent. Nem nehéz kiszámítani, hogy napi 4000 kocsi produkálásánál 212.000 dollár, azaz majdnem az összes munkabér a meggazdálkodás és hogy az u. n. „lehetetlen“ ár nem bérleszállítás, sem anyagminőség-silányítás, de még csak nem is szőrszálhasogató takarékoság következménye, hanem egyesegyedül minden fölösleges cafrang-sallang kiküszöbölése folytán érhető el.

A legfontosabb azonban az, hogy új módszert fedeztünk fel, hogy vállalatunknak mennél kevesebb pénzre legyen szüksége, t. i. a gyártási folyamat rövidítését. Hogy ezt elérjük, szükségünk volt a Detroit-Toledo-Irontown vasútra, amelyet nyomban megvásároltunk. A vasút ugyanis igen nagy szerepet játszott a mi gazdálkodásunkban.

Néhány kísérlet után megállapítottuk, hogy az eddigi 22 napos termelési ciklus a vasút révén le szállítható 14 napra. Ez azt jelenti, hogy a nyers-

anyag az eddig szükséges idő 66 százalékában, azaz egyharmad időnyeréssel megvehető, feldolgozható és a kész termény a detail-kereskedők kezéhez juttatható. Elligelé kerek 60 millió dollár értékű raktárt tartottunk, hogy a termelés folytonosságát biztosítsuk. Minthogy ezt egyharmadával csökkentettük, 20 millió dollár felszabadult, ami kamatokban 1·2 millió dollárt tesz ki évenként. A leltárral kapcsolatban sikerült vagy 8 millió dollár készpénzt szerezni, tehát összesen 28 millió dollár szabadult fel, melynek kamatát a takarékosági számlára könyvelhettük.

1921 január 1-én 20 millió dollár készpénz állott rendelkezésünkre, április 1-én 87 millió, tehát 27 millióval több, mint amennyire adósságaink törlesztésére szükség volt. Ez hát az eredménye a hatványozott üzleti tevékenységnek. Az összeg a következő tételekből származott:

	Dollár
Január 1-én készpénz a bankban . .	20,000.000
Árúért I. 1—IV. 1-ig befolyt . . .	24,700.000
A gyártási ciklus megrövidítése révén felszabadult . . . . .	20,000.000
Leltárból befolyt . . . . .	8,000.000
Külföldi követelésből . . . . .	3,000.000
Melléktermékek eladásából . . . .	3,700.000
Hadikölcsönkötvényekből . . . . .	7,900.000
Összesen: . . . . .	87,300.000

Ezt az egész ügyet nem önmagáért beszéltem el, hanem azért, hogy megmutassam, hogyan segít-



het valamely vállalat a saját erejéből önmagán. ahelyett, hogy idegen pénzt venne kölcsön. Ha ezek fölött egy kissé gondolkozom, szinte azt mondhatnám, hogy a mi pénzrendszerünk majdnem jutalmat tűz ki kölcsönfelvételre s ezáltal túlnagy befolyást biztosít a bankoknak a gazdasági életben.

A bankokkal való összeköttetés veszedelmet jelent minden vállalatra nézve. A bankemberek csak a pénzformulákra gondolnak, mert a gyár szerintük olyan intézmény, amelynek nem árút, hanem pénzt kell termelnie, miért is csak a pénzt méltatják figyelemre, nem a termelést. Nem tudják megérteni, hogy egy vállalat sohasem áll meg. Vagy nő, vagy fogy. Az árleszállítást pedig úgy tekintik, mint kidobott nyereséget, nem pedig az üzlet fellendítésének alapját.

A bankembereknek az iparban tulságosan nagy szerepük van. Ezt privátim a legtöbb üzletember elismeri, nyíltan azonban nem teszi — a bankárjától való félelem miatt. A közfelfogás szerint ugyanis nem fontos, hogy a vagyon t pénzspekulációval vagy termelő munkával szerzik-e. A szerencsés bankár átlagban kevésbé intelligens és széles látókörű, mint a sikerrel dicsekvő vállalkozó, mégis azt mondhatjuk: *a hitel hatalma révén a bankár valósággal uralkodik a vállalkozó fölött.*

A bankárok hatalma az utolsó 15—20 évben — különösen a háború óta — nagyon megnövekedett. A bankár az én tapasztalatom szerint képzettségénél, de mindenekelőtt állásánál fogva teljesen alkal-

matlan arra, hogy az iparban vezető szerepe legyen. Vajjon az a tény, hogy a hitel urai az utóbbi időben olyan szörnyű hatalmat értek el, nem annak a jele-e, hogy a mi pénzrendszerünkben valami hiba van? A bankárok éppenséggel nem ipari éleselméjűségüknek köszönhetik azt, hogy az ipar vezetése a kezükbe került; maga a rendszer, saját akaratuk ellenére, juttatta őket oda. Saját személyemet illetőleg is azt állítom, hogy az a pénzügyi rendszer, amellyel mi dolgozunk, éppenséggel nem a legjobb.

Előre kell bocsátanom, hogy kifogásaim nem személyes természetűek. Nem vagyok a bankárok ellensége, mert bizonyos, hogy nem nélkülözhetjük az okos és pénzügyileg képzett embereket s a világ sem nélkülözheti a bankok segítségét. Sőt, szükségünk van tőkére is, mert nélküle nem volna termelés. De hogy bank- és hitelügyünket helyes alapra fektettük-e, az más kérdés.

Nekem magamnak közömbös, hogy a bankemberek mit csinálnak, minthogy mi elértük azt, hogy üzletünket a bankok segítése nélkül vezethetjük. Elmélkedésemnek tehát nincsenek személyes okai. De egyetlen pénzügyi rendszert sem lehet jónak mondani, amely a termelők valamely osztályának különösen kedvez. Az osztálytörvényhozás minden fajtája kárhozatos. Azon a nézeten vagyok, hogy országunk termelési módszerei annyira megváltoztak, hogy az arany nem abszolút értékmérő és hogy az aranystandard mint a hitellellenőrzés eszköze, úgy, amint azt ma alkalmazzuk, csak bizonyos osz-



tályoknak kedvez. Mert a hitel határait végeredményben az országban található aránymennyiség alapján állapítják meg, tekintet nélkül az országban található vagyonra.

Nem vagyok abban a helyzetben, hogy a pénz- és hitelrendszerről dogmatizáljak. A jelenlegi pénzrendszer sem demagógiával, sem politikai szenzációkkal, sem nemzetgazdasági kísérletezéssel nem változtatható meg. Csak a viszonyok nyomására alakul át; olyan nyomás alatt, amelyet éppenúgy nem ellenőrizhetiünk, mint a viszonyokat. Ma már mindkét faktor valósággá vált.

A népet tanítani kell, hogy a pénzt helyesen értékelje. Meg kell mondani, hogy mi a pénz, az mit teremt és miben állanak a mai pénzrendszer fortélyai, aminek szomorú következménye, hogy néhány egyén uralma alatt nyög a nép!

Milyen egyszerű dolog pedig a pénz a valóságban. Egy része forgalmi szervezetünknek. A legközvetlenebb és legegyszerűbb eszköz arra, hogy a javak egyik embertől a másikhoz vándoroljanak. A pénz önmagában kiváló, sőt szükséges dolog és természeténél fogva nem tapad hozzá semmi gonoszság sem. De a pénz maradjon mindvégig pénz. Egy méter 100 centiméterből áll, ellenben mikor dollár a dollár? Ha a szénbányatulajdonos a métermázsát, vagy a tejkereskedő a litermértéket megváltoztatná és ha a métert ma 110, holnap 80 centiméterrel számítanák (titokzatos művelet, amit némelyek tőzsdei szükségszerűségnek neveznek), a nép bizonyára kur-



tán-furesán elégtételt venne magának az illetőkön! Vajjon mi értelme van annak, ha a dollár nem marad dollár, ha a 100 centes dollár ma 65 centes, holnap 50 centes, holnapután 47 centes dollár lesz, amint az a régi jó amerikai arany- vagy ezüst-dollárral történt; talán azért, hogy az „olesó” vagy „értékétvesztett” pénz miatt jajgassunk? Hogy a dollár pontosan 100 cent legyen, az éppen olyan szükségesség, aminthogy szükséges az, hogy a kilóban 1000 gram, a méterben pedig 100 centiméter legyen.

A bankemberek, akik csak tisztességes banküzleteket vállálnak, természetszerű hivatásuknak tekinthetnék, hogy jelenlegi pénzrendszerünket tanulmányozzák és felvilágosításokkal szolgáljanak róla, ahelyett, hogy megelégszenek a bankügyekben való lokális-jellegű mesterkedésekkel. Ha ők a bankkontóval való hazárdjátékosoktól megvonják a „bankár” nevet és elveszik tőlük a legbefolyásosabb állásokat, amelyeknek méltósága védi őket, a bankélet tüstént visszanyeri becsületét és a köz szolgálatában visszakapja azt a helyet, amely őt megilleti. Ebben az esetben a jelenlegi pénzrendszernek és a pénzügyi machinációknak átkait levennék a nép válláról.

Ha a bankember a mai elhibázott rendszert nagyobb előnyökkel járónak tartja az igazán egészséges „szolgáltatás”-nál és ha a személyes profit néhány esztendejét többre becsüli, mint azt a tisztelést, amely számára kijárna és egyben a világot is boldogítaná, miközben lehetővé tenné egy jobb rend-

szer felállítását, — akkor nincs semmiféle módja annak, hogy az érdekek összeütközését elkerüljük. Vajjon nem volna-e helyesebb a pénzügyi érdekelt-ségeket figyelmeztetni arra, hogy a harcot, amelyet profitjuk kedvéért és a mai szisztéma fennállásáért folytatnak, ma már teljesen elvesztették. De hát mitől kell a mai pénzvilágnak tartania? Hisz a világ nem fog elpusztulni, az emberek igyekezni fognak mindig üzleteket csinálni. Pénz így is, úgy is lesz és szükségünk lesz olyan emberekre, kik mesterek a pénz kezelésében. Csak a mesterségesen összebonyolított, de valójában semmit sem jelentő u. n. „műveleteket” kell kiküszöbölni és a természetszerű változtatásokat kell elviselni! A bankok ne legyenek az ipar urai, hanem csak szolgálói. Az üzletek ellenőrizték a pénzt és nem a pénz az üzleteket. A romlást okozó kamatok létjogosultságát meg kell szüntetni. Ez esetben a bankszakma nem lesz többé rizikóval összekötött, hanem nagy, nyilvános, szolgálattevő életcéllá alakul át. És a bankok így többet nyújthatnak a népnek, mint manapság. Ahelyett, hogy szervezetükben a legdrágább, az osztalékok t kintetében pedig a világ legtöbbet fizető vállalatai lennének, kevésbbé költségesek lesznek és a műveletekből származó nyereségek azt az intézményt gyarapíthatnák, amelynek szolgálatában állanak.

A régi rendszer saját igazolása végett két alapvető tényre hivatkozik. Először is a mi népünk többsége a nagy bankkoncerneknek, tehát vagy az állami bankoknak, vagy pedig a szorosan csoportosult pri-

vát bankoknak tulajdonit előnyt. A hitelt minden államban vagy privát, vagy pedig félig állami érdekeltséggel ellenőrzik. Másodszor: hogy ugyanaz a központosító tendencia az egész világon észrevehető. Az amerikai hitelt Newyork ellenőrzi, aminthogy a háború előtt Londonból irányították a világhitelt, hiszen az angol font a világkereskedelemben mint a pénzszámítás standardja érvényesült.

Kétféle reformmódszer áll rendelkezésünkre: az egyik alulról, a másik felülről avatkozik be. Az utóbbi a helyes, az előbbit most próbálja ki Oroszország. Ha a reformot felülről kezdjük, akkor szociális körütekintéssel, őszinte, meleg altruizmusmal és azzal az odaadással kell végrehajtani, amelynek a saját hasznát kereső okossághoz semmi köze sincs.

A világ gazdagsága nem azonos a pénzzel és nem is fejezhető ki tökéletesen a pénz segítségével. Az arany magában nem értékeikk. Az arany épp oly kevésbé gazdagság, mint ahogy a biztosítási csekkek sem biztosítékok. Mint a gazdagság kifejezőjét tulajdonosai vagy urai azonban úgy kezelhetik, hogy az nekik hatalmat jelenthet ama hitel fölött, amelyre a valódi gazdagság megteremtőinek van szükségük. A csereeszközül szolgáló pénzzel való kereskedés rendkívül nyereséges üzlet. Ha a pénzt kereskedelmi cikké változtatjuk, amelyet adni és venni lehet, mielőtt a tulajdonképpeni javak átalakulnának, vagy kicserélődnének, az uzsorásoknak és a spekulánsoknak jogot adunk arra, hogy a termelést adóval sujtsák. A hatalom, melyet a pénz urai



a termelő erőkkel szemben bitorolnak, szembetünőbb lesz akkor, ha alaposabban szemügyre vesszük azt a tényt, hogy a pénz fejezi ki a világ valódi gazdagságát, annak ellenére, hogy több gazdagság van, mint pénz és az igazi gazdagság gyakran arra kényszerül, hogy a pénznek rabszolgamunkát végezzen. Ez vezet aztán arra a hallatlan képtelenségre, illetőleg paradoxonra, hogy a világ meg van áldva gazdagsággal és mégis szűkséget szenved.

Ezek nem csupán száraz tények, amelyek számokban kifejezhetők és azután félredobhatók; itt az emberi sorsról van szó. A világ szegénységét leg-ritkább esetben a javakban való hiány idézi elő, hanem sokkal inkább a pénzszűke. A nemzetek világkereskedelmi versenye, amely nemzetközi civódásokhoz és háborúhoz vezet, az emberiséghez való viszonylatában csak egyike ezeknek a tényeknek. Ilyenformán a szegénység és a háború, ez a két nagy elkerülhető átok közös töből sarjad.

Hassunk oda mindannyian, hogy az eddiginél jobb rendszer honosodjék meg!

## XIII. FEJEZET.

## Miért maradjunk szegények?

A szegénység és a kiváltság olyan forrásokból fakadnak, melyeknek eredetét → úgy az egyiknél, mint a másiknál — megtalálhatjuk. Minden további nélkül lehetségesnek tartom, hogy a szegénységet éppen úgy, mint a privilégiumokat megszüntessük. Vitán felül áll, hogy ez fölötte kívánatos, hiszen mindkettő természetellenes. Azonban erre egyedül a munka képes — a parlament sohasem.

Szegénység alatt értem az elegenő táplálék, lakás és ruházat hiányát úgy az egyes embernél, mint a családnál. Az életmódban mindig találunk különbséget. Az emberek nem egyformák, sem testileg, sem szellemileg. Minden olyan elmélet, amely abból a feltevésből indul ki, hogy az emberek egyenlők, vagy egyformáknak kell lenniök, természetellenes s ezért végrehajthatatlan. A teljes kiegyenlített-ség nem volna sem kívánatos, sem hasznos. Ez a folyamat csak megszáporítaná a szegénységet és kivétel helyett szabállyá tenné. Mert ha a teljesítő-képes termelőt korlátozzuk, a tehetetlen még nem lesz termelőképesebb. A szegénységet csak felesleg-

gel lehet megszüntetni, mert a termelés tudománya annyira előrehaladt, hogy szinte látjuk azt a napot, amikor a termelés és az elosztás oly exakt módszerek szerint megy végbe, hogy mindenkit képessége és tudása szerint jutalmazhatunk.

A radikális szocialisták azzal az állítással, hogy az ipar a munkást tönkreteszi, túllőttek a célon. A modern ipar sokkal inkább abban a helyzetben van, hogy a munkást és a világot emelje, csak a szervezés és a módszer hiányos még. A legjobb eredmények éppen az ipar révén biztosíthatók intelligens egyéni vezetés mellett. A kormány nem képes valóban konstruktív programot támogatni, abból az egyszerű okból, mert jelleménél fogva a főddologban negatív. Csak közvetett segítséget nyújthat, amennyiben eltisztítja az útból a haladás akadályait.

A szegénység oka szerintem elsősorban a termelés és az elosztás közötti hiányos összhangban keresendő, ami egyformán érvényes úgy az ipari, mint a mezőgazdasági termelésre, másodsor pedig az energiaforrásoktól a felhasználásig terjedő úton szenvedett veszteségben rejlik. Ebből a diszharmóniából származó pazarlás óriási. Ezt a pocskékolást csak széleslátókörű külön e célra alkalmazott szerv hárrithatja el. A rövidlátók csak a pénzre néznek és nem látják magát a pazarlást. A valódi szolgáltatást altruisztikusnak tartják, pedig a világ legjövedelmezőbb üzlete. Nem képesek arra, hogy lássák a valóban fontosat, a legfontosabbat az összes dolgok közül, azt t. i., hogy a tisztán opportunus termelés



pénzszempontból is a legkevésbé jövedelmező. A szolgáltatás altruisztikus alapon is felépülhet, de aztán rendszerint nem is ér sokat. A szentimentalizmus u. i. hajlamos arra, hogy elnyomja benne a praktikus elemet.

Ime néhány példa a pazarlásról. A Missisipi-völgyben nem terem szén. A közepén azonban megszámlálhatatlan millió lőerő áramlik, — a Missisipi. Mégis csak a legutóbbi időben eszméltek arra, hogy ezt a mérhetetlen erőt leigázzák és a világító, fűtő és gépierő-energiaszükségletet a folyam által fedeztessék ama milliók részére, akiket a folyam termékeny völgye táplál. Évszázadokon át messze vidékről hozatták a méreg-drága szenet, még jó, hogy arra nem vetemedtek, hogy a folyamparti őserdőket irtsák tüzelőszerszükségletük kielégítése végett, mert ezáltal mindörökre megfosztották volna magukat mai éltető elemüktől: a víztől.

A szegénység elleni orvosság nem a kicsinyes takarékosság, hanem a jobb termelési eljárás. A „takarékosság” és a „gazdaságosság” fogalmakat túlozzák. A takarékosság a félelem kifejezése és kedvence szabálya minden félig alvó embernek. A takarékosság kétségkívül jobb mint a pazarlás, de az is bizonyos, hogy kevesebb értéke van, mint a hasznot-hajtó fogyasztásnak. Azok az emberek, akik takarékosságukkal igen nagyra vannak, úgy prédikálják, mint az erényt. De van-e szánalmasabb látvány, mint a nyomorgó, aggódó lélek, amely legszebb napjaiban, sőt éveiben egy pár darab kerek fémbe kapasz-

kodik? Van-e abban valami dicséretreméltó, ha valaki életszükségleteit a minimumra redukálja? Ismerjük ezeket az úgynevezett takarékos embereket, akik fukarkodnak még azzal a kevés levegővel is, amelyet elfogyasztanak. Összeasznak testileg és lelkileg. Az ilyen értelemben vett takarékoság pazarlás, — pazarlás az életnedvekkel és erővel. Mert kétféle fajtája van a pazarlásnak: egyik a könnyelmű, aki életerejét kicsapongó életmódjával kidobja az ablakon, a másik lusta békavérű, aki azt száználmas szorgoskodásból elsenyvedni engedi. A mindenáron takarékoskodó annak a veszélynek van kitéve, hogy a békavérűvel kerül egy sorba. A kicsapongás rendszerint reakció az észszerű fogyasztás törvényei ellen, a takarékoság pedig nem egyszer reakció a kicsapongás ellensúlyozására.

Azért van adva számunkra minden, hogy azt elfogyasszuk. Nincs olyan baj, amelyet ne a visszaélés hozott volna ránk. A legnagyobb bűn, amellyel a mindennapi élet jelenségei iránt vétkezünk, a visszaélés, természetesen a szó tágabb értelmében. Szeretjük a „pazarlás” kifejezést, de a pazarlás csak egy fázisa a visszaélésnek. Minden pazarlás visszaélés; és minden visszaélés pazarlás.

A takarékoság erényét könnyen túlzásba viszik. Nagyon helyes, sőt kíváncsú, hogy mindenkinek legyen tartalékalapja. A gyermekeket arra tanítjuk, hogy a pénzt megtakarítsák, ami a meggondolatlan és önző pénzkiadás ellen értékes orvosság is. Pozitív értéke azonban nincs; nem vezet rá a gyer-



meket a saját ereje kifejtésének hasznos és biztos útjára. Helyesebb dolog a gyermeket arra tanítani, hogy pénzét elhelyezze és felhasználja, ahelyett, hogy megtakarítsa. És a legtöbb ember, aki fáradtságosan megtakarít néhány dollárt, jobban tenné, ha elköltené azt, akár saját magára, akár valami hasznos munkára. Csak a helyes fogyasztás a csallhatatlan zsinórmérték. A fogyasztás pozitív, aktív és életető. A fogyasztás eleven valami és szaporítja minden jónak summáját.

Az individuális szegénység általános felforgatás nélkül is megszüntethető. A béremelés, a nyereségemelés és mindenfajta emelés, hogy több pénzt fordítsunk erre, vagy amarra a célra, csak egyes osztályok magában álló kísérlete, hogy önmagukat kiragadják a veszélyből, tekintet nélkül embertársaik sorsára. Általánosan elterjedt babona szerint a pénz még a viharból is kimentti az embert. A munkások azt hiszik, hogy ellenállhatnak a viharnak, ha magasabb munkabérekre tesznek szert. A kapitalisták meg azt hiszik, hogy ellent tudnak neki szegülni, ha nagyobb nyereségre tesznek szert. A pénz mindenhatóságában való hit valósággal megindító. A pénz rendes időkben igen hasznos cikk, de magában nem nagyobb érték, mint amennyit azok az emberek érnek, akiket segítségével a termelésbe kapcsolunk be, — sőt még ebben az esetben is visszaélhetünk vele.

Vastag gyökerű babona az is, hogy az ipar és a mezőgazdaság között természetes ellentét van. Szó



sincs róla. Éppen olyan esztelen az a felfogás is, hogy az embereknek vissza kell térniök a mezőre, mert a városok túlnépesek. Ha az emberek szót fogadnának, a mezőgazdaság csakhamar megszűnnék jövedelmező foglalkozás lenni. Természetesen éppen ilyen észellenes lenne az is, ha az emberek csapatosan vándorolnának be az ipari központokba. Ha a falu elnéptelenedik, mi haszna van abból az iparnak? Az ipar és a mezőgazdaság között kölesönösségnek kell lennie. Az ipar megadhatja a farmernek azt, amire szüksége van, hogy jó farmer lehessen és a farmer éppen úgy, mint a többi nyersanyagtermelő, ellátja az ipart mindazzal, ami azt teljesítőképessé teszi.

Ugy az ipari, mint a mezőgazdasági munkánál egyaránt felvetődik az időszaki munka kérdése. Az építőmunka például egész télen át pang. A mezei munkának hasonló módon van holt időszaka, amikor a földműveseknek a gyárakba kellene vándorolniuk, hogy a nekik szükséges iparcikkek előállításában segédkezzenek. Mennyivel jobb volna, ha az ipari munkások tavasszal és nyáron kivonulhatnának a mezőre, hogy ott négy hónapon keresztül egészséges paraszti életet éljenek. Ha az ipari és a mezőgazdasági munkások időnként felválthatnák egymást, harmónikusabb világnézet jönne létre. Az emberek igazságosabban itélnék meg egymást s megszűnnék a kölesönös gyűlölet és az elégedetlenség.

És ez nem kivihetetlen. A jogos és kíváncsi sohasem elérhetetlen. Csak egy kis együttműködés

szükséges hozzá, ellenben kevesebb kapzsiság, becs-vágy, több figyelemre méltatása magának az életnek. A gazdagok kíváncsiak tartják, hogy évenként 3—4 hónapot utazhassanak és idejüket valamely elegáns nyári vagy téli üdülőhelyen tétlenségben tölthessék. Az amerikai nép túlnyomó nagy része nem pocsékolná el így idejét még akkor sem, ha erre megadnák neki a módot. Ellenben szívesen hajlandó lenne oly együttműködésre, hogy a szabad levegőn való szezonmunkát lehetővé tegye.

Alig kétséges, hogy a békétlenség és elégedet-lenség jórésztben a természetellenes életmódból szár-mazik. Azoknak az embereknek, akik évről-évre ugyanazt csinálják s meg vannak fosztva a napfény áldásától és ki vannak zárva az élet perspektíváiból, nem lehet szemrehányást tenni azért, mert életüket elpocsékoltnak jelzik. Ez egyformán érvényes a mun-kásokra és a kapitalistákra is.

Azt az ellenvetést teszik, hogy az ipar szen-vedné meg, ha a munkások nagy tömege nyáron év-ről-évre elhagyná munkahelyét. Nem szabad azon-ban elfelejtenünk, hogy ezek a csoportok 3—4 hónapi szabad levegőn végzett munka közben hatalmas energiatömeget raktároznak szervezetükbe. Nem szabad figyelmen kívül hagynunk azt a hatást, ame-lyet a falura való rendszeres visszatérés az életfenn-tartás költségeire gyakorol. Mi magunk eredménnyel valósítottuk meg a mezői és ipari munkások fent-említett kibékítését. Northville-ben, Detroit mellett ugyanis kisebb motorszelep-gyárunk van. Az üzem

## MIÉRT MARADJUNK SZEGÉNYEK?

vezetése és organizációja aránylag egyszerű, mint-hogy a gyártás csak egy cikkre terjed ki. Tanult munkásokra nincs szükségünk, mert a tudást gépekkel helyettesítjük. A környékből való földművesek az év egy részében a gyárban, más részében a farmon dolgoznak, minthogy a géperővel végzett földművelés kevés fáradságot és időt igényel. Az üzem-erőt a víz szolgáltatja.

Jókora gyárat építünk most Flat Rockban, Detroittól vagy 25 km.-nyire. A folyóba duzzasztógátat építettünk, mely egyuttal a Detroit-Toledo-Ironton-vasút és az országút átvezetésére is szolgál. Ebben a gyárban csak üveget állítunk elő. A gát elegendő mennyiségű vizet duzzaszt, hogy nyersanyagunk tetemes részét vízi úton szállíthassuk ide. Ellát azonkívül bennünket hidroelektrikus berendezések révén árammal is. Az egész egy nagy mezőgazdasági központban fekszik s így a túlnépesedés és az abból származó egyéb bajok ki vannak zárva. A munkások gyári tevékenységükön kívül még kerteket és szántóföldeket művelnek, amelyek 25—30 km.-es körzetben fekszenek, — mert a munkás ma természetszerűleg abban a helyzetben van, hogy automobilon járhatson be a gyárba. Ezen a helyen demonstráljuk mi majd a mezőgazdaság és az ipar kapcsolódását a túlnépesedés és minden más kellemtlen kísérőjelenség kizárása mellett.

Az a hit, hogy az iparosállamnak az ipart központosítania kell, véleményem szerint alaptalan. Ez csak a fejlődés közbeeső stádiumában szükséges. Mert



mennél jobban előre jutunk az iparban és megtanuljuk az árucikkeket kicserélhető alkatrészekkel gyártani, annál inkább javulnak a termelési viszonyok. És a munkás számára szintén a termelési szempontból legjobb viszonyok a legmegfelelőbbek. Egy óriási gyárat nem célszerű kis folyó mellett felállítani. De kis gyárat felállíthatunk kis folyó mellett is és a kis gyárak egyesülése, amelyek közül mindegyik csak egy alkatrészt állít elő, az egész eljárást olcsóbbá teszi, mintha mindent egy óriás üzemben gyártanánk. Vannak ugyan kivételek, mint például az öntés. Ilyen esetben, mint például River Rouge-ban, arra törekszünk, hogy az öntést a vasgyártással kapcsoljuk össze, valamint arra, hogy a rendelkezésre álló üzemi erőket 100 százalékgig kihasználjuk. Az ilyenfajta kombinációk azonban inkább kivétel, mint szabályszámba mennek és ezek a központosított üzemek felbomlásának folyamatát nem befolyásolják.

Az ipar decentralizálódni fog. Ha valamely város elsüllyedne, nem építenék fel azonos tervek szerint. A nagyváros betöltötte sajátos hivatását. A népesség koncentrálásával sok olyat tanultunk, amit falun sohasem tanulhattunk volna meg. Lakás-egészségügy, világítási technika és társadalmi szervezet a nagyvárosi tapasztalatoknak köszönheti megvalósítását. De a nagyvárosban gyökereznek azok a társadalmi bajok is, amelyekben ma szenvedünk. A kisebb közösségek, amelyek az évszázak befolyásának még mindig ki vannak téve, nem isme-

rik sem az inséges szükséget, sem a szélsőséges gazdagságot, de azoknak a társadalmi nyugtalanságoknak és felkeléseknek átkát sem, amelyek a milliós lakosságu városokat sujtják. A milliós városban sok a fenyegető vadság. És ezeknek dühöngésétől 50 km.-nyire boldog és megelégedett falusiak élnek. A nagyváros a valóságban csak borzalom. Összes életfenn tartó szükségletében bevitelre szorul, a szállítás megszüntetése tehát azonnal megállítja vérkeringését.

Végül az összköltségek úgy a magán-, mint az üzleti életben annyira megnövekedtek a nagyvárosban, hogy azok alig viselhetők el. Ezek a költségek akkora adót rónak a megélhetésre, hogy semmi fölösleges sem marad. A politikusok igen könnyűnek találták a kölcsön-szerzést és így történt, hogy a városok hitele teljesen kimerült. Az utóbbi tíz esztendő alatt nálunk roppantul emelkedtek az összes nagyvárosok adminisztrációs költségei. A költségek nagyrésze a kölcsönzött pénz kamataiból áll, vagy pedig improduktív kövekké, téglákká, vakolattá, vagy pedig a városi élethez szükséges, de igen drágán épített közüzemekké, mint vízvezeték, csatornázás, stb. változott át. Ezeknek az üzemeknek a fenntartási költsége, a közlekedésnek, a rendnek az előlása az ilyen túlnépes helyeken sokkal nagyobb, mint az általuk nyújtott előny. A modern nagyváros tehát pazarló lett és ma csődben van, holnap pedig megszűnik. Hogy az életet mindenütt ismét észszerű alapra helyezhessük és hogy a szegénységet okozó pazarlást eltüntethessük a világból, haladék-



talanul meg kell tennünk az előkészületeket a kihasználatlan természeti erők hasznosítására. Így a szénbánya közvetlen közelében levő gőzzel hajtott villamos erőfejlesztő az egyik, a vízierőre berendezett villamos áramtermelő-központ pedig a másik község számára lesz legolesőbb. Annyi kétségtelen, hogy minden községben kellene központi erőfejlesztőnek lennie, hogy mindenkit elláthassanak ileső árammal. Ez olyan természetes ma már, mint a vasút, vagy a vízvezeték. És ezek a nagy erőforrások minden nehézség nélkül a közönség szolgálatába állíthatók, minthogy ennek a nagy költséggel járó tőkebefektetés nem akadály.

Azt hiszem, hogy a tőkéről való nézeteinket legalább részben revízió alá kellene vennünk.

Az a tőke, amely magából a vállalatból származik és amelyet arra fordítanak, hogy a munkást keresethez juttassa és jólétét emelje, továbbá az olyan tőke, amely a munkaalkalmat növeli, ezzel egy időben a közönséggel szemben való teljesítmény költségeit leszállítja, még egyesek kezében sem jelent a közre nézve veszedelmet. De a vállalkozó ne tekintse fölöslegét saját egyéni tulajdonának, mert azt nem egyedül teremtette. Lehet, hogy a tulajdonos eszméje minden energiát lekötött és azt egyetlen cél felé irányította, de minden munkás társa volt az ő munkájánál. A vállalatot sohasem szabad a jelen szempontjából és az abban résztvevőkre való tekintettel bírálni, hanem állandóan fejleszteni kell. Éppen ezért nagy munkabért kell fizetni, hogy biztosítsuk



minden résztvevőnek tisztességes megélhetését, — mellékes, hogy a vállalatban milyen szerepet tölt be. A valóban tisztességes gyáros úgy tekintí nyereségfeleslegét, mint reábizott javakat.

Az olyan tőke, amely nem teremt állandóan új és jobb munkaalkalmat, haszontalan, mint a homok. Az a tőke, amely a munkás életviszonyait állandóan nem javítja és napi munkabérét nem irányítja igazságosabban, voltaképpen eltévesztette hivatását. A tőke legfőbb célja nem az, hogy több pénzt teremtsen, hanem, hogy oda hasson, hogy a pénzt az élet megjobbításának szolgálatába állítsa. Ha mi, gyárosok, nem járulunk hozzá ahhoz, hogy a társadalmi probléma megoldódjék, nem töltjük be legfontosabb hivatásunkat. Nem teljesítettük kötelességünket.

## XIV. FEJEZET.

## A traktor és a gépüzemű mezőgazdaság.

Kevesen tudják, hogy traktorunkat, amelyet mi „Fordson”-nak nevezünk, az antant-hatalmak élelmezési nehézsége miatt egy évvel korábban kezdtük gyártani, mint azt eredetileg terveztük és hogy össztermelésünket (kivéve azt a néhány gépet; amelyek kísérleti célokra visszamaradtak) kezdetben egyenest Angliába küldtük. Az 1917—18-iki kritikus esztendőben, amikor a német tengeralattjárók tevékenysége legmagasabb pontját érte el, 5000 traktort küldtünk át a tengeren. A gépek jó állapotban érkeztek meg és az angol kormány tisztjei oda nyilatkoztak, hogy Anglia nem tudta volna ezek nélkül leküzdeni az élelmiszerválságot.

A nagyrészt nők által kezelt traktorok szántották fel Anglia régi latifundiumait és ártéri legelőit, miáltal lehetővé tették, hogy Angliát termőföldre változtassák anélkül, hogy a véderő a fronton és a munkástömegek a löszergyarakban meggyengültek volna.

Ez a következőképpen történt. Az angol közlelmezési kormányzat körülbelül akkor, amikor Amerika a háborúba belépett, tudta, hogy a német

tengeralattjárók, amelyek mindennap teherhajórakományokat sülyesztettek el, az ügyis elégtelen kereskedelmi flottát annyira meggyengítik, hogy teljes lehetetlenség lesz az amerikai csapatokat a szükséges municióval és élelmiszerrel Európába vinni és a saját csapatait meg az otthoni polgári lakosságot élelmiszerrel ellátni. Ezért a gyarmati harcosok feleiségeit és hozzátartozóit hazaküldték és felvetődött az otthoni élelmiszer-termelés terve. A helyzet igen komoly volt. Egész Angliában nem volt elegendő igavonó állat, amely a szántást és a vetést lehetővé tette volna olyan mértékben, hogy az élelmiszer-import érezhetőleg csökkenthető lett volna. A gépiüzemű mezőgazdaság ismeretlen volt, minthogy az angol parasztbirtokok a háború előtt nem voltak elég nagyok ahhoz, hogy a nehéz és költséges mezőgazdasági gépeket haszonnal alkalmazhatták volna; különben is mezőgazdasági munkásokat olcsón és nagy tömegben lehetett kapni. Voltak ugyan Angliában mezőgazdasági gépgyárak, de ezek csak nehéz és esetlen, gőzzel hajtott traktorokat gyártottak.

Manchesteri gyárunkban éppen akkor állítottunk össze egy csomó traktort demonstrációs célokra. Az Egyesült Államokban gyártottuk őket, Angliában csak összeépítettük. A földmivelésügyi minisztérium fölhívta a Royal Agricultural-Society-t, hogy traktorunkat próbálja ki és tegyen jelentést. A jelentés a következőképpen hangzott:

„A Királyi Angol Mezőgazdasági Társaság felhívására kipróbáltunk két 25 PS Ford-traktort. Ki-



próbáltuk először nehezen megművelhető, igen elhanyagolt állapotban levő ugaron, azután könnyebb talajon, amely erős fűvel volt benőve és olyan fekvése volt, hogy úgy sík, mint emelkedő terepen végezhattunk rajta próbaszántást.

Az első kísérletnél egy Oliver-féle kettős ekét használtunk 12 centiméter mély és 60 centiméter széles fogással, majd hármass ekét próbáltunk hasonló szélességű, 25 centiméter mély barázdákkal. A motor mindkét esetben fáradhatatlanul működött. A szántási idő 0.4 hektáronként 1 óra 30 percet tett ki és elfogyott 10 és egynegyed liter parafin. A fenti eredményt minden tekintetben kitűnőnek találjuk.

Az ekék nem voltak teljesen a talajminőséghez illők, ami a traktor teljesítőképességét némileg hátráltatta is.

Az üzemre kész traktor súlya összesen 1163 kilogram. A traktor, motorerejéhez képest, könnyű, következésképpen nem nyomja meg a talajt és könnyen kezelhető. Azonkívül kevés benzinnel nehézség nélkül mozgásba hozható, üzemközben pedig petroléumot használ.

Szerkezet tekintetében elsőrangú — munkáját illetőleg pedig felette teljesítőképes. A fentiek alapján a bizottság a Fordson-traktor beszerzését több ezer példányban legmelegebben ajánlja a Minisztériumnak.”

A jelentés után a brit kormány megbízottja azt táviratozta nekünk, hogy a traktorok mindenképpen

hiányt pótolnak és az angol kormány hajlandó nagyobb mennyiséget rendelni.

A brit kormány táviratára Sorrenson úr, a manchesteri gyár vezetője, aki ismerte az angol viszonyokat, azonnal elindult Amerikából a szükséges rajzokkal, hogy Angliában az állami üzemekben megkezdje a gyártást. Igyekezett minden alkotórészt lehetőleg Angliában előállítani, csak az volt a baj, hogy hiányzott hozzá a szükséges anyag. A gyárak mind túl voltak terhelve municiórendelésekkel. Közben a minisztérium a legnagyobb fáradtsággal igyekezett nyersanyagra ajánlatot felhajtani. Junius közepe lehetett és Londont egy sereg romboló légitámadás érte. A krízis beállt és kellett valaminek történnie. Végre sikerült nyersanyagot, vállalkozó gyárat és költségvetést szerezni a minisztérium számára.

Milner lord, a brit kormány megbízottja, megmutatta Sorrensonnak. Ha a legjobbat választják, a traktor kerek 1500 dollárba került volna, a szállítási garanciája nélkül.

— Az ár egyszerűen lehetetlen — mondotta Sorrenson. — Ön ezt megkaphatja az amerikai Ford-Társaságtól 700 dollárért.

— Tudnak önök szállítani 5000 darabot? — kérdezte Milner lord.

— Igen — válaszolta Sorrenson.

— És a szállítási határidő?

— Hatvan nap múlva megkezdjük a behajózást.

Milner lord Sorrensonnál rögtön megrendelt 5000 darab traktort, darabonként 700 dollárért. Sorrenson biztosította, hogy a szállítás hatvan napon belül megkezdődik. Traktor-gyárunk akkor még nem volt teljesen berendezve, különben is a hadseregszállítások éjjel-nappal igénybevették. Tehát Dearnbornban nagy gyár-barakkot építettünk, berendeztük a szükséges gépekkel és az első traktor-szállítmány 60 nap múlva már ott volt a newyorki dockban a brit meghatalmazottak kezei között. 1917 december 5-én táviratot kaptam Londonból, hogy a traktorok megérkeztek.

Az 5000 gépből álló rendeléssel három hónapon belül készen voltunk; így történt, hogy a Fordson Angolországban már régen használatban volt, az Egyesült Államokban pedig még nem is ismerték.

A mezőgazdasági traktor eszméjével tulajdonképpen korábban foglalkoztam, mint az autóval. Hiszen a farmon első kísérleteimet éppen a traktorral végeztem és még emlékeznek arra, hogy egy ideig alkalmazott voltam egy gyárnál, amely gőzvontatókat, nehéz útimozdonyokat és motoros-magajárókat állított elő. A nehéz vontatókat nem tartottam sem gazdaságosnak, sem célszerűnek. A kis gazdaságoknak drágák voltak, a kezelésben sok ügyességet kívántak és vontatóerejükhöz képest nehezek voltak. A közönség mind jobban megbarátkozott a lónélküli kocsii gondolatával s amikor az automobil a vidéken is meghonosodott, a traktor nélkülözhetetlenné vált.



A farmernek nem annyira új szerszámra, mint inkább erőgépre van szüksége, hogy a meglévő szerszámokat kihasználhassa. Jómagam sok kilométert ballagtam az eke mögött és tudom, hogy mekkora munka az; mennyi idő- és munkaerőpazarlás órák- és naphosszat a lassan ide-oda baktató iga mögött baktatni, míg a traktor hatszoros munkát végez ugyanazon idő alatt. Nem csoda, hogy a parasztok átlaga, aki mindent fáradságosan, két kezével végez, alig tudja a kenyerét megkeresni és hogy a mezőgazdasági termények sohasem jutnak olyan bőségben és olyan áron piacra, mint ahogy az kívánatos volna.

Eppen úgy, mint az automobilnál, traktorunknál is vonóerőre és nem tömegre törekedtünk. A súly gondolata a gyárosoknál tulságos erősen meggyökerezett. Azt hitték, hogy a nagy súly a nagy vontatóerővel egyenlő, hogy a gép nem tud indítani, ha kicsiny az önsúlya. Pedig mindenki tudja, hogy a macska nem nehéz, mégis igen jól mászik. Annak a traktortípusnak, amelyet megszerkesztésre érdeemesnek tartottam, könnyűnek, erősnek és egyszerűnek kellett lennie, azonkívül olyan olcsónak, hogy azt mindenki megvehesse.

E cél szem előtt tartásával 15 esztendeig dolgoztunk rajta, sok millió dollárt fordítván kísérletezési célokra. Ugyanazt az elvet követtük itt is, mint az automobilnál. Minden alkatrésznek olyan erősnek és ellenállónak kell lennie, amennyire az csak lehetséges, a részeknek számszerint kevésnek, az egésznek

pedig olyannak, hogy nagy tömegben legyen gyárt-  
ható. Átmenetileg azt hittük, hogy a traktor részére  
alkalmas lesz az automobilmotor s ez irányban  
végeztünk kísérleteket. Végre azonban rájöttünk,  
hogy a traktornak az automobilhoz vajmi kevés köze  
van. Kezdetben az volt a szándékunk, hogy a trak-  
torgyártás számára elkülönített vállalatot csinálunk.

A kettő konstrukciójában t. i. az az alapvető  
különbség, hogy az egyik szállításra, a másik pedig  
vontatásra van készítve. A legnehezebb feladat oly  
kormánykészülék megszerkesztésében rejlett, amely-  
nek segítségével a menetirány, a nagy húzóerő  
dacára megtartható legyen. A négyhengeres motor  
mellett döntöttünk, amelyet benzinnel indítunk és  
petroleummal tartunk üzemben. A legnagyobb erő-  
kifejtésre képesítő legkisebb önsúlyt 1200 kg.-ban  
állapítottuk meg. Traktorunk úgy kapaszkodik a  
kereke bordáival, mint a macska a karmaival.

Hogy a tulajdonképpeni funkcióján, a vonta-  
táson kívül még egyéb munkára is alkalmazhassák,  
úgy szerkesztettük meg, hogy erőgépül is használ-  
ható, vagyis, ha nincs munkában sem az országúton,  
sem a mezőn, egyszerű hajtószíjjal például cséplő-  
gép hajtására is felhasználható. Egyszóval megbiz-  
ható és sokoldalú erőforrást akartunk és ez sikerült  
is. Alkalmazni lehet nemcsak szántásra, hanem boro-  
nához, vetőgéphez, aratógéphez, fűrés- és búzaórló-  
malomhoz, cséplőgéphez, szóval mindenhez, ahol  
közepes erőkifejtés szükséges: a birkanyírástól az  
ujszágnyomásig. Elláttuk nehéz gumikerekekkel,



hogy az országúton terheket vontasson; szánkótalppal, hogy a jégen mehessen és olyan kerekekkel is, hogy vasúti sínen futhat. Amikor a detroiti gyárak szénhiány miatt beszüntették az üzemet, kisegítettük a Dearnborn-Independent című lapot olyanformán, hogy egy traktort küldtünk a nyomdába, felállítottuk az udvaron és a negyedik emeleten levő rotációs géppel hajtószíjjal összekötöttük. A vontatónak eddig 95 különböző alkalmazására tettek bennünket figyelmeztetésre, valószínű azonban, hogy ez csak kis töredéke a lehetőségeknek.

A traktor szerkezete még egyszerűbb, mint az automobilé. 1922-ig az erre alkalmas gyárberendezkedés hiánya korlátozta a termelést. Az első példányokat a dearnborni gyárban állítottuk elő, amely ma kísérleti állomásul szolgál. Nem volt elég nagy arra, hogy tömegtermelésre gazdaságosan lehetett volna berendezni. Ma már készen van a speciálisan traktorok előállítására épített River-Rouge-i gyárunk. A munka ugyanúgy megy, mint az automobilgyárban. Mindegyik alkotórész előállítása egy-egy külön miniatűr gyáraeskában történik a nagy gyárban és minden alkotórész automatikus úton megy a részletszerelési, majd az általános szerelési műhelybe. Minden magától mozog, a szakmunka felesleges. A mostani gyár teljesítőképessége egymillió traktor évenként.

Az első traktorokat, mint mondtuk, Angolországba küldtük. Az Egyesült Államokban 1918-ban 750 dollárért kerültek piacra. 1919-ben a terme-



lési költségek drágulása miatt kénytelenek voltunk az árat 885 dollárra emelni. Az esztendő közepén ismét lehetőségessé vált az árat 750 dollárra leszállítani. Azóta ez az ár 625 dollárra esett, amikor pedig a river-rougei gyárat megnyitottuk, lementünk 395 dollárra. Ez is mutatja azt a hatást, amelyet az exakt termelési módszer az árakra gyakorol. Amint ma nem tudom, hogy a Ford-automobilt később még milyen olcsón állíthatjuk elő, éppen úgy nem tudom azt sem megmondani, hogy mekkora lesz majd a traktor ára.

Bizonyos, hogy néhány év múlva az emberi és állati erővel folytatott farmüzem épp olyan ritkaság lesz, mint a taposómalommal üzemben tartott gyár. A farmer kénytelen lesz vagy gépüzemet alkalmazni, vagy mesterségét félbenhagyni. Az üzemi költségek összehasonlító egybeállítása ezt kétségtelenül mutatja. A háború alatt a kormány kísérletet tett a Fordson-traktorról, hogy megállapítsa a költségeket az állati üzemi mezőgazdasághoz viszonyítva. A számítás a következő:

A Fordson ára 880 dollár. Élettartama: 4800 óra, négyötöd acre szántási teljesítmény óránként = 3480 acre (= 1550 hektár). 3480 acre szántása tehát 880 dollár befektetést jelent.

Kopás acre-onként (0.4 hektár) . . . 0.221 dollár

Javítási költségek 3840 acre-nál 100

dollár, egy acre-ra esik . . . . 0.026 „

Üzemanyag: petroleum à 19 cent;

2 gallon (= 7.5 liter) acre-onként 0.38 „

## TRAKTOR ÉS MEZŐGAZDASÁG

$\frac{3}{4}$  gallon olaj 8 acre-ra; acre-onként 0.075 dollár  
 Vezető; egy napra 2 dollár = 8 acre,  
 acre-onként . . . . . 0.25 „

A Fordsonnal való szántás költsége  
 acre-onként . . . . . 0.95 dollár  
 vagyis hektáronként 2.38 dollár.

8 ló ára 1200 dollár; használati idő: 5000 óra;  
 négyötöd acre óránként = 4000 acre (= 1600 hek-  
 tár) felszántható terület a 8 lóval. 4000 acre szántás-  
 nál a befektetés tehát 1200 dollár.

A lovak elhasználódása acre-onként 0.30 dollár  
 Egy lóra eső takarmány 40 cent (100  
 munkanap), 1 acre-ra esik . . . 0.40 „  
 Egy lóra eső takarmány 10 cent (265  
 nap, amikor nem dolgoznak) egy  
 acre-ra esik . . . . . 0.265 „

Két kocsis és 2 eke 2—2 dollár na-  
 ponként, 1 acre . . . . . 0.50 „

A lóval való szántás költsége egy  
 acre-ra . . . . . 1.46 dollár  
 vagyis hektáronként 3.65 dollár.

A jelenlegi árviszonyok mellett a költségek  
 „Fordsonnal” hektáronként egy dollárra rugnának  
 és csak öt centet számítunk az elhasználódásra és  
 javításra. Amellett az időnyereséget nem is vettük  
 figyelembe. A szántást traktorral az időnek egy  
 negyed része alatt el lehet végezni és csak annyi fizi-  
 kai erőre van szükség, amennyi a gép vezetéséhez  
 kívántatik.

A régimódi földművelés lassacskán romantikus emlékké válik. Ezzel nem azt akarjuk mondani, hogy a farmon nem lesz többé tennivaló; hiszen a munkát nem lehet a valóban produktív életben nélkülözni. De a géperővel végzett mezőgazdaságnak az lesz az eredménye, hogy a halálra fárasztó munka a farmon megszűnik. Az automobil forradalmasította a modern farméletet, nem mint motorkocsi, hanem mint vontató jármű. Kell, hogy a mezőgazdaság több legyen, semmint csak falusi parasztgazdálkodás. A valóságban élelmiszertermelő ipar az, de ha valóban üzletszerűen vezetett vállalkozássá fejlődik, akkor a munkát az átlagfarmon huszonnégy nap alatt el lehet végezni. A többi időt az emberek egyéb munkára fordíthatják. A földművelés sokkal inkább szezonmunka, semhogy az egyént teljesen igénybe vehetné.

Ha a földművelés élelmiszerelőállító üzemmé változik, olyan tömegben fogja termelni a táplálékot, hogy minden család bőven fedezheti szükségleteit. Sőt, ha az összes élelmiszereket oly nagy tömegben dobnák piacra, hogy azok összevásárlása és az üzérkedés lehetetlenné válnék — megszűnnék az élelmiszertröszt is. Mert az olyan földműves, aki a saját termelését korlátozza, voltaképpen a spekulánssokat hizlalja.

Talán visszatér még egyszer a parasztmalmok kora! Gonosz egy nap volt az, amikor a falusi malom megszűnt. A kooperatív mezőgazdaság olyan haladást fog tenni, hogy szinte látom a farmerszövetkeze



tek keletkezését, amelyeknek saját vágóhídjaik lesznek, hol a sajátnevelésű disznók sonkává és szalonnává dolgoztatnak fel és lesznek saját malmaik, amelyekben az ő általuk termesztett búza változik át egészséges, tápláló kenyérré!

Hogy a Texasban hizlalt ökör miért vonatozik Chicagoba a vágóhídra, hogy aztán Bostonban fogyasszák el, olyan kérdés, amelyre senki sem tud megfelelni mindaddig, amíg Boston közelében is fel lehet nevelni mindazon ökröket, amelyekre Bostonnak szüksége van. Az élelmiszeripar központosítása kapcsolatban van az elviselhetetlen szállítási és szervezési költségekkel; tehát sokkal kevésbé gazdaságos, semhogy egy nagyfejlettségű közösség azt sokáig fenntarthatná.

A legközelebbi husz esztendő alatt a mezőgazdaságban ugyanolyan fejlődést látunk majd, mint amilyennek az utóbbi husz év alatt az iparban voltunk tanúi. Az élelmiszeripar központosítása, mint már kifejtettem, rengeteg szállítási és szervezési költségtöbblettel jár — és ezért az a kultúrtársadalomban nem maradhat fenn.

## XV. FEJEZET.

## Mi szükség van a jótékonyságra?

A civilizált társadalomban mi szükség van arra, hogy alamizsnát osszunk? Magam is hive vagyok a felebaráti szeretetnek, mert Isten őrizzen bennünket attól, hogy embertársaink bajai iránt közömbösek maradjunk. Kevés olyan előhaladást tudnánk megnevezni, amely mögött nem az emberi részvét lett volna a mozgatóerő. Minden nagy tettet azért hajtottak végre, hogy segítsenek az embereken. A baj csak az, hogy ezt a nagy és nemes indítóokot kicsinyes módon alkalmazzák. Mert ha megvan bennünk az emberi részvét aziránt, hogy az éhezőknek enni adjunk, miért nem érezzük parancsoló szükségét annak, hogy az éhezést lehetetlenné tegyük? Ha elegendő szimpátia van bennünk az emberek iránt, hogy bajaikon segítsünk, ez az érzelem bizonyára annyira is megerősödhetik, hogy a szükség elhárítására készíti az egyént.

Adni könnyű; az adományt feleslegessé tenni sokkal nehezebb. Hogy ezt elérjük, az egyénen túl a baj okáig kell visszamenni — közben nem szabad természetesen az individuumtól sem megtagadni a

segélyt, de ez az átmeneti segélynyújtás nem lehet végérvényes. Sok ember inkább hajlandó arra, hogy egy szegény családon segítsen, semhogy a szegénység megszüntetésének problémájával foglalkozzék.

Részemről a hivatásos jótékonyságot, vagy az üzletszerű humanitás bármely fajtáját is a semmivel tartom egyenlőnek. Mindaddig, amíg az emberi segítséget szisztematizálják, szervezik, kommercializálják és professzionalizálják, meghal abban a szív és rideg, haszontalan dologgá válik.

A valódi emberi segítséget nem kell sem sematizálni, sem propagálni. Több árva gyermeket nevelnek a gyermektelen, de melegszívű családok, mint az összes árvaházak. Több elaggott embert ápolnak és védenek baráti kezek, mint amennyi az összes menedékházakban található. Ilyen vonatkozásban a családoktól összegyűjtött kölcsön sokkal többet segít, mint a világ valamennyi pénzkölcsönző bankja együttvéve. Nagyon komoly kérdés tehát, hogy a segélynyújtás természetes ösztönének kommercializálásával mennyiben lehet a megszorultakon segíteni.

A hivatásszerűen gyakorolt jótékonyság nemcsak szívtelen, hanem még sérti is azokat, akiken segít. Lealacsonyítja a megszorultat és eltompítja annak önérzetét. Közeli rokon vele az érzelgős idealizmus. Nem is olyan régen hirtelen elterjedt az a gondolat, hogy a „szolgálat” valami olyan dolog, amit jogosan elvárhatunk másoktól. Számtalan ember fogadott el jóhiszemű „szociális szolgálatokat”.



Lakosságunk jónéhány rétegét valósággal belekényszerítették a várakozásteljes, gyermekes tehetetlenség állapotába. Sok ember hivatásszerű foglalkozása abból állott, hogy másokért tett valamit. Ez a népben minden mást felébreszthetett, csak önbizalmat nem és szó sincs arról, hogy megjavította volna azokat az állapotokat, amelyekből a segélyezés állítólagos szükséglete keletkezett.

A segélyre szorulóknak gyermekes elfogultsága tehát inkább növekedett, ahelyett, hogy bennük az önértzet erősödött volna, sőt ami még rosszabb, legtöbb esetben az alamizsnálkodó iránt gyűlölet töltötte el a gyámolítottat. Gyakran panaszkodnak az emberek azoknak „hálátlansága” miatt, akiken segítenek. Semmisem természetesebb ennél. Először is abból, ami a jótékonyság címén végbemegy, kevés a valódi, szívből jövő együttérzés és érdeklődés. Másodszor, senkinek sem kellemes, ha olyan helyzetbe kerül, hogy alamizsnát kelljen elfogadnia.

Az ilyen „társadalmi munka” feszült viszonyt teremt: a megajándékozott az adomány által lealázva érzi magát és amellet nagyon is kérdéses, hogy az ajándékozó is nem érzi-e magát kellemetlenül az adomány miatt. A jótékonyság még sohasem vezetett végleges megoldásra. Az olyan jótékonyági szervezet, amely nem azt a célt tűzte maga elé, hogy önmagát feleslegessé tegye, nem teljesíti igazi hivatását. Nem tesz mást, minthogy önmaga számára élethivatást teremt és az anélkül is nagy improduktivitási állományt növeli!

A jótékonyság feleslegessé válik abban a pillanatban, amikor az önmaguk eltartására látszólag képteleneket az improduktív osztályból a produktívba tesszük. Egyik megelőző fejezetben kimutattam, hogy a gyárainkban végzett kísérletek meggyőzően igazolják, hogy a jól megszervezett iparban mindenütt vannak olyan állások, amelyek nyomorékokkal, bénákkal, vakokkal is betölthetők. A tudományosan megszervezett iparnak nem kell molochnak lennie, amely mindent felfal, ami a közelébe jut. Az iparon belül és rajta kívül meg kell lenni minden olyan berendezkedésnek, amely igénybe veszi egy erős ember teljes erejét. És vannak nagyszámban egyéb berendezkedések, amelyek nagyobb ügyességet követelnek, mint amilyeneket a középkor ezermester kézműveseinek kellett produkálniuk. Az ipar hajszálfinom szelektálódása az erős és különösen ügyes embernek lehetővé teszi, hogy erejét vagy ügyességét folytonosan használja. A régi kézműiparnál az iskolázott munkás idejének nagyrésztét napszámos-munkával töltötte. És ez pazarlás volt. A kézműves, aki ma két kezével dolgozik, nem tud többet keresni, mint amennyi pusztán megélhetéséhez szükséges. Fölösleggyűjtés ránézve elérhetetlen. Magától értetődőnek tartják, hogy öreg napjaiban vagy gyermekei gondozzák, vagy ha gyermekei nincsenek, a községnek lesz terhére. Ez azonban teljesen felesleges. Az ipar tagozódása folytán vannak már olyan foglalkozások, amelyeket mindenki végezhet. Az ilyen differenciált iparban több hely van, amelyet vakok



tölthetnek be, mint amennyi vak egyáltalán létezik. Ugyanigy több a munkaalkalom nyomorékok számára, mint a világ nyomorékjainak összessége. Ezen a helyeken azok az emberek, akiket hamis humanitás folytán a jótékonyság objektumának tekintenek, éppen olyan jól megtalálhatják megélhetésüket, mint a legügyesebb és legerősebb munkás. Pazarlás erős embert alkalmazni olyan munkánál, amelyet a nyomorék is éppen olyan jól elvégezhet. Hajmeresztő pocsékolás vakokat kosárkötésre használni. Pocsékolás az is, ha a fegyenceket kötörszálra, kendernyűvésre vagy más haszontalan munkára használják.

A jól vezetett fogház nemcsak önmagát tarthatná fenn, hanem a rabot abba a helyzetbe juttathatná, sőt kellene juttatnia, hogy családját eltarthassa, vagy ha az nincs, olyan összeget tehessen félre, amely lehetővé tegye, hogyha elengedik, újra megállhasson a maga lábán. Nem prédikálok semmiféle kényszermunkát, sem a fegyencek rabszolgamódra való bérbeadását. Az ilyen terv sokkal inkább megvetésre méltó, semhogy szót vesztegessünk rá. Mi a fogházakkal általában túlzásba mentünk, mert a kérdést rosszul értelmeztük. De ha már fogház nélkül nem tudunk megglenni: illeszkedjék a fogház az általános termelési rendbe, olymódon, hogy termelő munkaközösség legyen a társadalom és a fogoly javára egyaránt. Tudom, hogy vannak törvények, — ostoba, gondolkodni nem tudó elmék által gyártott törvények, — amelvek a foglyok ipari tevékenységét korlátozzák és amelyeket nagyrészen állítólag



a „dolgozók” érdekében bocsátottak ki. A munkásoknak azonban ezek a törvények egyáltalán nem használnak. A közterhek emelése a községben senkinek sem válik javára. Ha azonban folyvást csak a teljesítmény gondolatát tartjuk minden közösségben szem előtt, sokkal több munkát találunk, mint amennyi munkaerő egyáltalán kapható.

A teljesítményre alapozott ipar a filantrópiát feleslegessé teszi. Az emberszeretet a nemes motivumok dacára sem nevel önbizalomra, pedig önbizalom nélkül semmirem megy. Sokkal jobb, ha egy közösség elégedetlen a fennálló viszonyokkal, mintha azal kényelemszeretetből meg van elégedve. Ezalatt nem a kiesinyes, hétköznapi, zsörtölődő, folyvást piszkálódó elégedetlenséget értem, hanem a nagyszabásu, öntudatos elégedetlenséget, amely abból a hitből indul ki, hogy minden, ami végbemegy, jobban végezhető és végül jobban is fogjuk végezni. A filantrópiának az a fajtája, amely idejét és pénzét arra fordítja, hogy a világot fejlődésében segítse, sokkal jobb, mint az, amely csak azért ad, hogy a lustaságot istápolja. Az emberszeretet is produktív legyen, mint minden egyéb jó ügy; véleményem szerint erre képes is. A magam részéről sikerrel kísérleteztem ipariskolával és kórházzal, — amelyeket általában közhasznú intézményeknek tartanak, — abban az irányban, hogy vajjon fenn tudják-e tartani magukat?

A közönséges ipariskoláról nem sokat tartok; a tanulók csak felületes tudásra tesznek szert — és

főleg, nem tanulják meg tudásukat jól hasznosítani. Az ipariskola semmiesetre se legyen a technikai főiskolának és az elemi iskolának a keveréke, hanem tanítsa meg az ifjúságot arra, hogy produktív legyen. Ha a gyermeket haszontalan dolgokkal foglalkoztatjuk, — például minták előállításával, amelyeket később el kell hajtania, — lehetetlenség, hogy azok őbenne érdeklődést keltsenek, vagy azokból ismeretet merítsen, pedig neki joga volna ahhoz. Az iskolás korban a gyermek még nem termelő, a szóbanforgó iskolák pedig, — ha csak nem játékonyságból — nem gondoskodnak a gyermekek eltartásáról. Sok fejlődő ifjúnak azonban támogatásra van szüksége és ezért kénytelen a legelső kezeügyébe kerülő munkát megragadni, mert nincs meg számára a lehetőség, hogy hajlamának megfelelő kiképzésben részesülhessen.

Az ifjú tehát olyan tudatlanul lép az életbe, hogy a rátermett munkaerőkben való nagy hiányt még inkább növeli. A modern ipar olyan elméleti és gyakorlati képzettséget követel, amilyent sem a rövid gyakorlat, sem a hosszas iskolalátogatás nem adhat meg. Igaz, hogy a modernebb iskolák, hogy az ifjak érdeklődését ébren tartsák és kéziügyességüket növeljék, technológiai tanfolyamokat rendeztek be, de ezek is csak elismerésre méltó próbálgatások, mert a tehetségesebb ifjú teremő ösztönét nem tudják kielégíteni.

Hogy végre megtörjem a jeget és az ifjúság kiképzését és ipari szaktudását konstruktív alapon



lehetővé tegyem, 1916-ban megalapítottam a Henry Ford-ipariskolát. A filantrópiának ehhez a kísérlethez semmi köze sincs. A kísérlet abból a kívánságból támadt, hogy segítsünk azokon a gyermekeken, akiket viszonyaik az iskola korai elhagyására kényszerítettek. E kívánság összetalálkozott azzal a szükségességgel, hogy tanult szerszámlakatosokat képezzünk ki a gyár részére. Kezdetről fogva három alapvető elvhez tartottuk magunkat: először a gyermeket meghagyni gyermeknek, ahelyett, hogy koránérett munkássá nevelnénk; másodszor a tudományos kiképzésnek karöltve kell járnia az ipari oktatással; harmadszor: a gyermeket a munkájára való büszkeségre és felelősségérzetre kell oktatni, valódi használati cikkeket készíttetvén vele. A gyermekek elismert ipari értékű tárgyakon dolgoznak. Az iskola magánjellegű és tizenkét-tizenhét éves ifjak számára van fönntartva. Minden tanuló belépésekor négyszáz dollár ösztöndíjat kap, ami megfelelő szorgalom esetén fokozatosan 600 dollárig emelkedik.

Ugy az osztályban, mint a műhelyben végzett teljesítményről és minden egyes tanuló szorgalmáról mindkét helyen listát vezetnek. A szorgalmi osztályzatot tekintetbe vesszük az ösztöndíj megállapításánál. Az ösztöndíj mellett minden tanuló kisebb összegű havidíjat is kap, ezt azonban takarékpénztári folyószámlára kell elhelyeznie. Ennek a takarékalapnak a bankban kell maradnia mindaddig, amíg a tanuló iskolába jár és csak szükség esetén engedheti meg az iskola vezetősége, hogy hozzányuljon.



Csak kitartó munkával sikerült hibátlanul megoldani az iskola szakavatott vezetősége által felvetett problémákat, miközben folyton tökéletesítettük a kitűzött cél elérésére szolgáló módszereket is. Kezdetben az volt a szokás, hogy az ifjak a nap egyharmadát az iskolában, kétharmad részét pedig a műhelyben töltötték. Ez a beosztás azonban a haladásra kedvezőtlennek bizonyult. Ma a tanulók hetenként nyerik kiképeztetésüket: egy hét iskola és két hét műhely. Az osztályok mindig azonosak, csak hetenként váltják egymást.

Elsőrangú tanítókat tartunk, tankönyvünk pedig a Ford-gyár. Ez több alkalmat nyújt a gyakorlati oktatásra, mint a legtöbb egyetem. A számtan tárgyát a kéznél lévő konkrét gyári feladatok adják. Az ifjaknak nincs szükségük arra, hogy össze-vissza kinlódjanak titokzatos szám- és betűrendszerekkel, meg jelekkel. Bemutatják nekik a valódi folyamatokat és a valódi viszonyokat, miközben megfigyelni tanulnak. Számukra a városok nem fekete pontok többé a térképen és a földrészek nem bizonyos számú bemagolnivaló oldalak a könyvben. Megmutatják nekik a Singaporéba menő gyári küldeményeket, az Afrikából és Délamerikából jövő nyersanyagot, miáltal a világ az ő szemükben népes planéta lesz, nem pedig az asztalon álló cifra gömb. A gyári üzem fizikai és kémiai laboratórium, amelyben minden tanóra konkrét tapasztalatként megy át öntudatukba. Meg kell például magyarázni egy szivattyú működését. A tanító először ábrák alapján ismerteti az egyes

részeket és azok összefüggését, felel a kérdésekre, azután az egész csapat bevonul a gépházba, hogy lássák a nagy szivattyút munkaközben. Az iskolának saját műhelye van, elsőrangú felszereléssel. A tanulók az egyszerű gépektől kezdve fokozatosan haladnak a komplikáltabbak felé, folytonosan dolgozván csakis olyan tárgyakon, amelyeket a gyárban használunk. Szükségletünk oly óriási, hogy a lista mindent magában foglal. A munkát a Ford Automobil Társaság megveszi és amit mint használhatatlant eldobnak, az az iskola veszteségi számlájára kerül.

A felső osztályok finom mikrometrikus munkát végeznek és minden kézmozdulatot a kitűzött cél érdekében biztos szakismerettel és tiszteletreméltó önbizalommal csinálnak. Maguk javítják gépeiket és megtanulják, hogyan kell a gépek körül viselkedni és így szerzik meg tiszta, világos termekben tanítóik körében egy sikerteljes életpálya alapelveit.

Amikor az iskolát elvégezték, gyáraimban jól fizetett helyek állnak rendelkezésükre. Feltűnés nélkül bár, de igen nagy gondot fordítunk arra, hogy a tanulók gondtalanul élhessenek és morális tekintetben is jól érezzék magukat. A felügyelet nem nevelőintézetszerű, hanem az egyén sajátosságait folyton szemmel tartó barátságos indulatu és családias. Jól ismerik minden tanuló otthoni viszonyait és hajlamait figyelembe veszik. A legesekélyebb kísérletet sem tesszük arra, hogy őket elpuhítsuk. Amikor két tanuló egy alkalommal verekedni akart, nem adtak nekik leckét a verekedés durva voltáról, csak azt a

tanácsot kapták, hogy differenciáikat inkább kölcsönös kimagyarázással intézzék el és amikor fiatalos hévvel inkább a középkori megoldást választották, boxolókeztyűt adtak a kezükbe és a műhely egyik sarkát jelölték ki mérkőző helyül. Csak azt az egyet kötötték ki, hogy ott nyomban elintézzék és a veszedelmet kívül ne folytassák. Az eredmény rövid harc lett, barátságos kibéküléssel.

Valamennyiüket ifjúként kezelik. A jó gyermekösztonöket ápoljuk bennük. És ha az iskolában vagy a gyárban találkozunk velük, lehetetlen észre nem venni szemükben a leendő mesteri méltóság csillogását. Megvan bennük az „illetékesség” érzete. Érzik, hogy amit tesznek, méltó a fáradságra.

Az iskola hat növendékkel nyílt meg és most kétszázat számlál, de olyan szervezete van, hogy hétszázat is képes befogadni. Deficittel kezdődött, de mivel legbensőbb meggyőződése, hogy minden jó és nemes intézmény tudja magát fenntartani, csak a kezdetet igazítsák megfelelő vágányra, ez is kialakította saját módszereit, úgyhogy ma már nem szorul anyagi támogatásra.

Szerencsésen sikerült a fiúkat az ifjúkornak egész tanulóidejük alatt megtartanunk. Iparosnak képezi magát mindegyik és közben nem felejtik el, hogy egyuttal fiatalok is. És ez alapvető fontosságú. Keresnek 15—30 cent óráért, többet, mint amennyit azokon a helyeken keresnének, amelyek számukra nyitva állanak. Éppen olyan jól tudják családjukat



támogatni, ha az iskolában maradnak, mintha munkába mennének. Az iskola nagyfoku általános műveltséget ad és azonkívül a technikai továbbképzés alapjait is lerakja számukra. Eleget tanulnak abból a szempontból, hogy mint munkások bárhol annyit keressenek, hogy esetleges továbbképzésüket feleslegükből tudják fedezni. Ha erre nincs hajlamuk, legalább is nagy díjazást igényelhetnek mindenütt. Nem kötelesek a Ford-gyárakba belépni. Vannak, akik belépnek anélkül, hogy kellene, mert tudják, hogy sehol sincs jobb munkaalkalom. Az ifjak kiérdemelték jó sorsukat és irántunk nincsenek lekötelezve, mivel szó sincs jótékonyságról: hiszen az intézet fenn tudja magát tartani.

A Ford-féle kórház hasonló alapelvek szerint létesült. 1914-ben Detroiti Általános Kórház néven közadakozásból kelt életre. Magam is hozzájárultam és az építés megkezdődött, de már az építkezés befejezése előtt kimerültek a pénzkészletek és engem ismételt jegyzésre szólítottak fel. Ezt megtagadtam, mert az volt a nézetem, hogy a vezetőknek az építési költségeket előre kellett volna tudniok és ez a kezdet a későbbi vezetés iránt nem gerjesztett bennem különös bizalmat. Elhatároztam tehát, hogy az egész kórházat átveszem és az összes jegyzéseket az adakozóknak visszafizetem. Ez meg is történt és az építkezés jól haladt, mignem 1918 augusztus 1-én az intézet a kormány kezébe került. 1919 októberében visszaadták és ugyanez év november 10-én felvettük az első beteget.

A kórház Detroitban a West Grand Boulevardon fekszik. A telek nyolc hektárt foglal magában, tehát elegendő hely van a további építkezésekre is. Feltett szándékunk ugvanis, hogy az intézményt tovább fejlesztjük, ha jónak bizonyul. Az eredeti tervet teljesen elejtettük és megkíséreltük, hogy úgy a berendezésben, mint a vezetésben egészen új fajta kórházat teremtsünk. A gazdagok számára rengeteg kórház van, ugyanigy a szegények számára is. Nincs azonban azok részére, akik valamit fizethetnének és fizetni is szeretnének, de úgy, hogy ne érezzék, hogy alamizsnát fogadnak el. Mindenki természetesnek találja, hogy a kórház, ha ingyenes intézmény, nem tarthatja fenn önmagát, hanem közadakozásból kell fenntartani, vagy pedig mint nyereséggel dolgozó vállalkozást, a szanatóriumok közé kell sorozni. A mi kórházunknak olyan intézménynek kell lennie, amely önmagát tartja fenn, a szolgálat maximumát teljesíti a költségek minimuma ellenében, — anélkül azonban, hogy a jótékonyagnak csak legkisebb köze lenne hozzá.

Az általunk létesített kórházban nincsenek kórtermek. Csak magánszobák vannak és valamennyi el van látva fürdővel. A szobák, amelyek huszonnégyesével egy összefüggő csoportot képeznek, nagyságukat, kivitelüket és berendezésüket tekintve teljesen egyformák. Kivétel nincs az egész kórházban és nem is engedélyezünk semmiféle különlegességet. Az összes páciensek teljesen egyforma elbánásban részesülnek.

A mai kórházakat úgy kezelik, hogy nem állapítható meg róluk, vajjon a betegekért vagy az orvosokért léteznek-e? Jól tudom, hogy a derék orvos, vagy a sebész sokat áldoz a jótékonyságnak, de nem tudom, miért van az, hogy az orvos honorárium a páciens anyagi viszonyaihoz igazodik. Ezzel szemben szilárdan meg vagyok győződve arról, hogy az úgynevezett „hivatásos szokás” átok az emberiségre és átok az orvosi tudomány fejlődésére egyaránt. A diagnosztika ma még nem csalhatatlan. Nem szeretnék olyan kórház tulajdonosa lenni, ahol nem abban a betegségben kezelik a páciens, amelyben tényleg szenved, hanem abban, amelyet egy akárminő orvos állapított meg. A „hivatásos szokás” megnehezíti a hamis diagnózis korrigálását. A konzultáló orvos, ha csak nem nagyon kiváló, nem fog megváltoztatni egy diagnózist, vagy kezelést, kivéve ha a kollégája, aki meghívta, ebbe bele nem egyezik, ami még hozzá legtöbbször a beteg tudta nélkül történik. Ugyáltszik, az a felfogás uralkodik, hogy a beteg, különösen ha kórházba kerül, az orvos tulajdonává lesz. A lelkiismeretes orvos nem fogja betegeit kizsákmányolni, a kevésbbé lelkiismeretes azonban igen.

A mi kórházunk célja az volt, hogy mindezekkel a visszásságokkal szakítsunk és a betegek érdekét mindenekfölé helyezzük. Ezért a Ford-kórház úgynevezett „zárt kórház”. Az összes orvosok és ápolónők évi fizetést kapnak és hivatásukat a kórházon kívül nem gyakorolhatják. 21 orvos és sebész



működik a kórházban, akiket a legnagyobb gondossággal válogattunk össze és akiknek javadalmazása túlszárnyalja a legjobb magángyakorlat jövedelmét. Egyiknek sincs a betegnél a legkisebb anyagi érdeke sem és egyetlen beteget sem szabad kívülről kezelni. Készséggel elismerjük a házi orvos fontosságát és tevékenységét és távol áll tőlünk, hogy őt háttérbe szorítsuk. Mi azonban csak olyan esetet veszünk át, ahol az ő tevékenysége megszűnt, de igyekszünk a beteget neki olyan gyorsan, mint csak lehet, visszaadni. Rendszerünk mellett a beteg csak addig maradhat a kórházban, amíg arra feltétlenül szüksége van. Természetesen kész örömet közöljük az illető esetről szerzett tapasztalatainkat a házi orvossal, de addig, amíg a beteg a kórházban van, a felelősséget érte egyedül mi viseljük. Magánorvos előtt a kórház „zárva” van, ellenben a kórház tapasztalata és tudása minden orvos részére készséggel rendelkezésre áll, ha ő eziránt lépéseket tesz.

A beteg felvétele meglehetősen körülményes. A beérkező beteget megvizsgálja a vezető orvos, azután három-négy, illetőleg annyi orvosnak adják át, amennyi kívánatos. Ez a vizsgálat nem ama betegség miatt történik, amely a szenvedőt a kórházba készítette, hanem az illető általános közérzete képezi a vizsgálat súlypontját, mivel tapasztalataink szerint utóbbi sokkal fontosabb, mint a tulajdonképpeni baj. Mindegyik orvos teljes vizsgálatot végez és leletét írásban küldi az orvosfőnöknek anélkül, hogy előbb alkalma lett volna a többi orvossal konzul-

tálni. Így történik aztán, hogy legkevesebb három, de néha hat vagy hét alapos és egymástól teljesen független diagnózis kerül a kórház vezetője elé. Ezek együttvéve bizonyára helyes képet adnak a betegségről. Ezeket az elővigyázati rendszabályokat azért vezettük be, hogy mai tudásunk határán belül, lehetőleg pontos diagnózist kaphassunk.

Jelenleg körülbelül 600 ágy áll rendelkezésre. Minden beteg dijszabás szerint fizeti a betegszobát, az élelmiszert, az orvosi, vagy sebészi kezelést és az ápolást. Külön költségek nincsenek és nem léteznek külön ápolónők sem. Ha valamely beteg több ápolást igényel, mint amennyit az illető osztályba beosztott ápolónők győznek, akkor külön ápolónőt osztanak be a beteg mellé, külön kiadások nélkül. Ez azonban ritkán fordul elő, minthogy a betegek a szükségelt ápolás szerint vannak csoportosítva. Egy ápolónő az eset súlyossága szerint két, három, öt, esetleg több betegről gondoskodik. De egyre legfeljebb hét beteg jut. Intézkedéseink folytán egy ápolónő minden nehézség nélkül képes hét könnyű beteget ápolni. A rendes kórházakban az ápolónők igen sok fölösleges lépést kénytelenek tenni. Több időt töltenek az ide-oda szaladgálással, mint a betegekre való felügyelettel. A mi kórházunk úgy van berendezve, hogy minden felesleges lépést mellőzhessenek az ápolók. Minden osztály önállóan működik és zárt egységet képez. Mint a gyárakban, itt is sikerült a felesleges mozgást teljesen kiküszöbölünk. A betegek az ellátásért, a szobáért, az ápolá-



sért és az orvosi kezelésért 4.50 dollárt fizetnek naponta. Ezt az árat a kórház megnagyobbítása után le fogjuk szállítani. Nehéz műtétért 125 dollárt kell fizetni, a kisebbekért a megállapított dijszabás szerint. Mindezeket az árakat csak kísérletképpen léptettük életbe. A kórháznak éppen úgy megvan a kalkulációja, mint a gyárnak és az árak úgy szabályozandók, hogy a kiadások éppen csak hogy megtérüljenek.

Azt hiszem, hogy kísérletünk minden tekintetben sikerülni fog. A kórház állandósága teljesen a szervezés és a számítás kérdése. Ugyanaz a szervezés, amely lehetővé teszi, hogy a gyár a teljesítmény legmagasabb fokát érje el, a legmagasabb fokra emeli a kórház szolgáltatását is és egyuttal leszállítja az árakat is annyira, hogy mindenki meg tudja azokat fizetni. A különbség a gyár- és a kórház-költség kalkulációja között csak annyi, hogy a kórháznak nézetem szerint nem szabad nyereséggel dolgoznia, ámbár az elhasználódást és az amortizációt itt is kell számítani. Eddig a kórházba kerek 9 millió dollárt fektettünk be.

Ha sikerülne a jótékonytságot eltörölni, akkor azok a pénzek, amelyeket ma jótékonyági vállalatokba fektetnek, mind a termeléshez folyhatnának és hozzájárulhatnának ahhoz, hogy az árúkat olcsóbban és nagyobb mennyiségben állítsuk elő. Ezáltal nemcsak az adóterhet vennénk le a községek és az adóalanyok válláról, hanem az általános vagyonosodás is emelkednék. Sajnos, hogy sok-sok olyan dolgot



biznak ma a magánérdekeltségre, amely voltaképpen a legfontosabb közügy lenne. A spekulációs tőke túlhajtott becsvágya és a számolni nem tudó munkásság szertelen követelése mind az alapvető közgazdasági tények nemismeréséből származnak. Senki sem csikarhat ki az életből többet, mint amennyit az élet termelni képes, mégis mindenki azt hiszi, hogy ez lehetséges. A spekulációs tőke többet követel, a munkásság többet követel, a fogyasztók többet követelnek. A család jól tudja, hogy jövedelmén felül nem költekezhet, sőt ezt még a gyermekek is tudják. De a közönség, úgy látszik, nem akarja megérteni, hogy jövedelmét nem szabad túllépnie, nem fogyaszthat többet, mint amennyit termelni képes. Ha a jótékonyság fogalmát száműzni akarjuk, ismerünk kell nemcsak a lét gazdasági tényeit, hanem e tényeknek hiányos ismeretét is szem előtt kell tartanunk, amelyből a félelem származik. Száműzzük a félelmet, tüstént az önbizalom uralkodik helyette. A jótékonyáságnak ott semmi helye sincs, ahol önbizalom tölti be a lelkeket!

A félelem az „idegen“-be helyezett bizalom következménye, talán egy előmunkás jóakaratába, a gyár gyarapodásába, vagy a piac állandóságába. Ez más szóval azt jelenti, hogy az aggodalom olyan ember végzete, akinek az élete gyarló viszonyoktól függ. Magyarán: a félelem a testi lét uralma a szellem felett.

A balsiker tisztán lelki jelenség és a félelem anyja. Mélyen gyökerezik az emberben. Szeretnénk

valamit elérni, ami A-tól Z-ig terjed. Az A ponton még sikerül, a B-nél már zavarba jutunk, a C-nél pedig látszólag leküzdhetetlen akadályba ütközünk. Azonnal beadjuk derekunkat és abbahagyjuk a dolgot. Pedig voltaképpen nem is volt alkalmunk megismerni az igazi sikertelenség eshetőségeit. Egyszerűen megijedtünk azoktól a természetes akadályoktól, amelyek minden kezdetnek útjában állanak.

Több ember van, aki tüstént kapitulál, kevesebb, aki előbb legalább habozik. Nem hiányzik náluk sem az okosság, sem a pénz, sem az intelligencia, de az igyekezet sem, hanem egyszerűen csak a velő és a csont. Az állhatatosság nyers, egyszerű, primitív ereje az akarat világának koronázatlan királynője. Az emberek roppant sokat tévelyegnek azért, mert ferde megvilágításban látják a dolgokat. Látják a sikert, melyet mások kiverelkedtek és azt könnyű győzelemnek minősítik. A legvégzetesebb tévedés! A hibák gyakoriak, de a siker mindig fáradtságos. A sikertelenséget nyugalomban, jólétben is elérhetjük, de a sikerért mindennel kell fizetnünk, amik vagyunk és amink van. De még a sikerek is megvetést érdemelnek, ha nem a hasznothajtó és haladó irányt szolgálják.

Aki állandóan retteg az ipari helyzettől, úgy rendezze be életét, hogy attól független legyen. A mező még mindig itt van és most gyérebben van benépesítve, mint előbb. Aki attól fél, hogy kenyéradójának jóindulatát elveszíti, igyekezzék magát függetlenné tenni minden kenyéradótól. Hiszen lehet

a saját ura is. Talán ő maga rosszabb gazda lesz, mint akit elhagyott és talán jövedelmei csökkennek, de legalább megszabadul a kicsinyes félelem árnyaitól, ami sok pénzt és jó állást megér. Jobb azonban, ha az ember abban a környezetben szabadítja meg magát a félelemtől, amelybe őt a sors állította. Légy szabad ember azon a helyen, amelyen először mondtál le a szabadságról! Nyerd meg a csatádat ott, ahol azt el kellett vesztened és be fogod látni, hogy környezetedben, de még inkább önmagadban nem minden úgy volt, amint lenni kellett volna! És azt is be fogod látni, hogy a benned lévő rossz a környezetben lévő jót is el tudja rontani.

Az ember még mindig a teremtés legfőbb lénye. Akármilyen történik is, ő mindig ember marad. A viszonyok rosszabbodhatnak, — csak ember marad. Átesik a viszonyok változásán éppúgy, mint az évszakok egymásutánján és — ember marad. Ha sikerül szellemét újjá szülnie, lényének új forrásaira és kincseire bukkan. Saját énjén kívül nincs biztonság, saját énjén kívül nincs gazdagság. A félelem száműzése biztonságot és bőséget teremt.

Bár minden amerikai fel tudná magát fegyverezni az elpuhulás ellen. Ez ellen kell fellázadni minden amerikainak, mert a gerinctelenség ópium. Keljete fel és vértezzétek fel magatokat, mert csak a gyengék fogadhatnak el alamizsnát!



## XVI. FEJEZET.

## A vasutak.

Az Unio vasutai iskolapéldát szolgáltatnak arra, hogy valamely üzletet hogyan kell a „szolgáltatás” elvével homlokegyenest ellenkező módon vezetni. Nálunk a vasutkérdés állandóan napirenden van, — rendezésére pedig már rengeteg bölcseséget és még több nyomdafestéket pazaroltunk. A vasutal Amerikában mindenki hadilábon áll. A közönség azért elégedetlen, mert a tarifák horribilisak; a vasutasok az alacsony munkabérekért és a hosszú szolgálati időt kárhoztatják; a részvényesek pedig a rendszeressé vált osztalékhiány miatt jajgatnak. Pedig a jól vezetett vállalat mindenkit kielégít. Ha tehát sem a publikum, sem az alkalmazottak, de még a gazdák sincsenek megelégedve, akkor csakugyan súlyos hiba van a kréta körül!

Távol áll tőlem, hogy vasutszakértőnek adjam ki magam. Bizonyára vannak szakértők a vasutügyekben is, ha azonban ama jó „szolgálatok”, melyeknek áldásaiban a vasutak bennünket részesítenek, e téren szerzett tapasztalat és tudás összességét képezik, akkor nagyrabecsülésemet nem sza-

vazom meg nekik. Semmi kétségem sincs aziránt, hogy a tulajdonképpeni vasutigazgatók, szóval azok a férfiak, akik valóságos munkát végeznek, képesek arra, hogy országunk vasutait közmegelegedésre vezessék. Sajnos, ezek a tulajdonképpeni igazgatók úgy le vannak kötve a körülmények láncáival, hogy semmiféle hatalmuk sincs. És itt van a kutya el-  
ásva! Azoknak az embereknek, akik a vasutügyet valóban értik, nem engedik meg, hogy a vezetést gyakorolják.

Már utaltunk arra a veszedelemre, amely a könnyelmű pénzkölcsönzéssel kapcsolatos. Világos, hogy aki tetszése szerint kaphat kölcsönt, a jogból azt a szokást csinálja, hogy üzletvitelének hibáit elleplezi, ahelyett, hogy ezeket a hibákat kikorrigálná. A mi vasutigazgatóink úgyszólván kénytelenek kölcsönhöz nyulni, mert már a vasut keletkezésének napján függő viszonyban voltak. Tehát sohasem az igazgató dirigáta a vasutat, hanem a bankár. Addig, míg a vasutak nagy hitelt élveztek, több pénzt lehetett részvénykibocsátással és értékpapírspekulációval nyerni, mint a közönségnek teljesített tisztességes szolgáltatással. A vasutak révén szerzett pénznek csak elenyésző kis részét fordították a tulajdonképpeni vállalkozás megszilárdítására. Ha például ügyes vezetés folytán a netto bevételekből a részvényeseknek jelentékeny osztalékot fizethettek, a beavatott spekulánsok, a vasutak tulajdonképpeni hatalmasai ezt arra használták, hogy a részvényeket felhajtsák, azután pedig túladjanak rajtuk és

végül, hogy a nyereségre támaszkodó hitel alapján új részvényeket bocsássanak ki. Ha pedig a nyereséget természetes, vagy mesterséges úton leszorították, akkor a spekulánsok visszavásárolták a részvényeket, hogy idővel új hausse-t és új eladást inscenáljanak. Az Egyesült Államokban alig van vasút, mely egyszer, vagy többször ne cserélt volna gazdát, miközben az „érdekelt pénzügyi körök” a részvényeket egymás hegye-hátára halmozták, mig-nem az ilyen mozgalmas „üzlet” elvesztette egyen-súlyát és összeomlott. Ezután ugyanazok a banká-rok beleültek a vasút birtokába, a hiszékeny részvé-nyesek rovására nagy pénzeket kerestek — és újból-nekifogtak a részvénytörzsis építésének.

A bankár természetes szövetségese nálunk is az ügyvéd. Azok a cselszövények, amelyeket a vas-utak ellen intéztek, körmönfont és agyafurt jogá-szok tanácsai nélkül sohasem jöttek volna létre. A jogászok éppen úgy nem értenek az üzlethez, mint a bankárok. Azt hiszik, hogy a vállalatot akkor veze-tik jól, ha az a törvények által meghatározott kere-tek között mozog, vagy, ha a törvények úgy változ-tathatók és magyarázhatóak, hogy az adott esetben megfeleljenek. A jogászok paragrafusok szerint cse-lekszenek. A bankárok a vasutigazgatók kezéből ki-ragadták a pénzügyi vezetést és ügyészeikkel vigyáz-tattak arra, hogy a vasutak csak törvényes úton kerüljenek összeütközésbe a törvénnyel, mivégből tekintélyes „jogászkülönítménnyel” rendelkeztek. A rendszabályok és előírások ennekfolytán túlbúrjáj-



noztak a vasuti vezetés minden ágában. Ehhez járult még az állami és az államszövetségi előírások és rendszabályok lavinája, úgyhogy ma a vasutak megfulladnak a paragrafusok hálójában. A vasutigazgatók kezét tehát megkötötték a jogászok, a bankárok, a hatósági rendeletek és szabályok, — már pedig üzletet nem lehet kívülről irányítani.

A Detroit-Toledo-Ironton-vasutnál szerzett tapasztalataim megtanítottak arra, hogy a vasut — a bankárok és jogászok dermesztő kezétől megszabadítva — közhasznú intézménnyé válik és mindenkit kielégít. Megvásároltuk a vasutat, mert pályája a River-Rouge-ban lévő gyártelepünknek útjában állott. Nem tőkebefektetési célból, nem is iparpolitikai segédeszközü, sőt nem is stratégiai célzattal váltottuk meg, hanem, mivel terveinket zavarta. Az egyedül helyes cél az volt, hogy produktív vállalattá alakítsuk át és ugyanazokat az elveket alkalmazzuk reá, mint ipari vállalatunk egyéb ágazatainál is tettük. Eddig még semmiféle különös intézkedést sem léptettünk életbe s így ez a vasut nem is tekinthető a helyes vezetés mintaképe gyanánt. Csak régi szabályunkat alkalmaztuk, azt t. i., hogy a legnagyobb teljesítményt a legkisebb költséggel érjük el és csakugyan: a vasut bevételei felülmulják a kiadásokat, — ami novum ennél a vasutnál. A természetes észjárásból folyó alapelvek érvényesítését vasutacsakánknál sokan forradalmi jellegűnek és a vasuti hagyományokkal ellenkezőnek minősítették — részemről ellenben azt tapasztaltam, hogy ez a kis

vonat semmiben sem különbözik a nagy vasutaktól, mert nem az a döntő, hogy az üzlet mekkora terjedelmű, hanem, hogy az elv helyes-e?

A detroit-toledo-irontoni vasutat sok esztendővel ezelőtt alapították, de azóta majd minden évben átszervezték. A legutolsó újjászervezés 1914-ben ment végbe. A háború és a vasutak állami ellenőrzés alá helyezése ugyanis megakasztotta a keletkezőfélben lévő újabb szervezési ciklust. A vasut hossza csak 550 kilométer, 84 kilométer szárnyvonala van és opciónk van 72 kilométerre idegen területen. Detroittól délre egyenes vonalban az Ohio-folyó mentén Irontonig halad és érinti a west-virginiai szénmedencét. A legtöbb nagy vasutvonalat keresztezi és éppen ezért általános üzleti szempontokat tekintve, jövedelmezőnek kellett volna lennie. Az is volt valóban — a bankároknak! A befektetett tőke 1913-ban 105.000 dollárt tett ki mértföldenként (1.6 kilométer). Az utolsó „átszervezésekor” ezt az összeget mértföldenként 47.000 dollárra nyomták le. Nem tudom, hogy e vasutra világéletében mennyi pénzt vettek föl, csak annyit tudok, hogy a részvényeseket az 1914-iki „újjászervezésnél” arra kényszerítették, hogy 5 millió dollárt fizessenek a tartalékalapra, vagyis akkora összeget, amekkorát mi a teljes vételár fejében fizettünk. Dolláronként 60 centet fizettünk a kintlevő záloglevelekért, jöllehet az áruk közvetlen az eladás előtt dolláronként csak 30—40 centre rugott. Azonkívül megfizettük a rendes részvényeket 1 dollárjá-

val, az elsőbbségi részvényeket 5 dollárjával darabonként, ami elég nagy ár volt, tekintettel arra, hogy a záloglevelek sohasem hoztak kamatot, a részvényosztalék pedig kizártnak látszott. A vasút parkja 70 mozdonyból, 27 személykocsiból és körülbelül 2800 teherkocsiból állott. Valamennyi rossz állapotban volt, sőt egy részét nem is lehetett használni. Az épületek piszkosak és mázolatlanok voltak, a lehető legelhanyagoltabb állapotban. A felépítmény csak valamivel ért többet, mint a rozsda! A javítóműhelyekben sok volt az ember és kevés a gép. Az egész üzemet a rossz gazdálkodás jegyében rendezték be. Ellenben tekintélyes számú tisztviselő és természetesen hatalmas jogügyi „különítmény” felett rendelkeztek. Ez utóbbi havonta majdnem 20.000 dollárba került.

A vasutat 1921 márciusában vettük át és rögtön a magunk üzleti elveit alkalmaztuk. Ezideig Detroitban külön „végrehajtó” hivatal is volt. De bezártuk és a „hivatalt” egy emberre ruháztuk, aki egy nagy íróasztalnak a felét kapta a fuvarirodában. A jogügyi bizottság ugyancsak „kikülönítettett”. Jogi vitákra a vasutnál semmi szükség sincs. Embereink rögtön elintézték az összes függő peres ügyeket, úgyhogy a „jogügyi” költségek azóta havonta a 200 dollárt ritkán mulják felül.

A túltengésben leledző bürokratizmust a legeslegsükségesebbre redukáltuk és a vasút személyzetét 2700 főről 1650-re csökkentettük.

Általános üzleti politikánkhoz hiven eltöröltük



a törvény által előírtakon kívül az összes címeket és hivatalokat. Az emberek nyolcórás munkanapot dolgoznak és mindenkitől megköveteljük, hogy egész szolgálati ideje alatt foglalatossádjék. Ha a mozdonyvezető négy óra alatt a végállomásra érkezik, a hátralevő négy órát ott dolgozza le, ahol éppen munka akad. Senkisésem dolgozik többet nyolc óránál, viszont különórákat nem engedélyezünk.

A legkisebb napibér hat dollár. Külön személyzetünk nincs. Egy műhelyben most 20 ember végzi azt, amit 59 végzett azelőtt. Nemrégiben egyik sínlerakó osztagunk, amely egy előmunkásból és 15 emberből állott, egy a mienkkel párhuzamosan futó vasut mellett dolgozott, amelyen 40 emberből álló osztag ugyanazt a sínjavítási és pályamunkát végezte. Öt nap múlva a mi osztagunk két táviróoszloppal (cirka 200 méter) előzte meg a vele versenyző idegen osztagot.

Gyorsan rendbehoztuk az egész vasutat; a mozdonyokat javítóműhelyünkben kijavítottuk és az egész igazgatásba a legszigorubb takarékossgot hoztuk be. Ezenkívül nagy összeget fektettünk a vállalatba és mindezt üzleti politikánknek megfelelően a bevételekből fedeztük. A teherforgalmat a mult-hoz viszonyítva jelenleg kétharmad idő alatt bonyolítjuk le. Egy mellékvágányra lökött kocsi jóval több, mint amennyinek első pillantásra látszik: igen nagy kérdőjelet jelent. Valakinek tudnia kell, hogy miért áll ott! Régebben 8—9 napba került, amíg a teherárúk Newyorkból Philadelphiába jutottak:

ma három és fél napba. A szervezés most igazán hasznot hajt.

Különben nálunk majdnem minden vasut felmondta a szolgálatot és ha a Detroit-Toledo-Ironton-vasut előbbi vezetése általánosságban a nagy átlagot jelezte, akkor össze is kell omlaniok. Sok vasutat nem a gyakorlati vasutas hivatalából, hanem a bankokból irányítanak és az egész üzleti rendszer, meg a felfogás módja tisztán pénzügyileg van szervezve, nem pedig közlekedéstechnikailag. Az összeomlás mulhatatlanul bekövetkezik, mert a főszempontot nem a közönségnek teljesítendő szolgálatra, hanem a vasutaknak a tőzsdén való értékelésére irányítják. Az ósdi elveket továbbra is megtartják, a haladást megbénítják és a széles látkörű vasuti szakemberek fejlesztő munkáját megakadályozzák!

Segíthetne-e vajjon egy billió dollár e bajon? Nem. Az egy billió dollár csak egy billió dollárral növelné a nehézségeket. Mert ennek a billiónak csak az lenne a célja, hogy a vasutvezetésben uralkodó rendszert állandósítsa, pedig a baj éppen ezekből a „módszerekből” származik.

Most bosszulták meg magukat az évekkel ezelőtt elkövetett tévedések és botorságok. Amikor a vasuti forgalom az Egyesült Államok területén megkezdődött, a népnek előbb meg kellett a hasznát ismernie éppen úgy, mint a telefonét. A vasutaknak ezenkívül üzletekre volt szükségük, hogy fizetőképe-

sek maradhassanak. És mivel a vasutak finanszírozása a mi gazdasági multunk legkedvezőtlenebb időszakában következett be, megrögződött egy esomó visszaélés, mely azóta vasutpolitikánk terén mintaképül szolgál. A vasutak első teendője az összes többi közlekedési eszköz megsemmisítése volt. Akkoriban már az egész országra kiterjedő csatornahálózat nyomaira bukkanunk számtalan helyen, sőt igen tetemes részük építés alatt állott sok-sok 100 kilométer hosszúságban. A vasutak a csatornatársaságokat megvásárolták és a csatornákat elposványosították, minek következtében ellepte őket a gaz és a szemét. Még mindenütt megvannak ennek a csatornahálózatnak az impozáns méretű nyomai a keleti és közép-államokban. Ma ezeket a csatornákat olyan gyorsan, amilyen gyorsan csak lehetséges, helyreállítják és egymással összekötik. A különböző magán- és nyilvános bizottságok előtt az a cél lebeg, hogy tervszerű víziúthálózat legyen az egész országban. Fáradozások — bizalmuk és kitartásuk révén — már jelentékeny előhaladást mutat.

A mi gazdasági életünk egyik torz kinövése, — amely ezt a vasuti politikát létrejönni segítette —, bizonyos árúcikkek centralizációja volt, amely sem szükségességből, sem népjóléti okokból jött létre, hanem többek között csak azért, hogy a vasutak bevételei megduplázódjanak. Két példát ragadok ki: a húst és a gabonát. Ha egy pillantást vetünk a húszállítók által kiadott térképekre, rögtön szembe-tűnik, honnan való a vágómarha. Ha megfontoljuk,



hogy ugyanaz a marha, ha már élelmiszerré változott, ugyanazon a vasutvonalon visszakerül ugyanarra a vidékre, ahonnét való, érdekes képet kapunk a vasutproblémára és húsárakra vonatkozólag. És ugyanez áll a gabonára is. Aki a hirdetésekkel olvassa, tudja, hol vannak a mi nagy gabonaőrölő malmaink. Valószínűleg tudni fogja azt is, hogy ezek a malmok nem ott vannak, ahol az Egyesült Államok gabonáját termelik. A roppant tömegű gabonát, ezer és ezer vasuti szállítmányt, hosszú, teljesen felesleges úton elviszik a malomba, hogy lisztté őröljék és újból visszavigyék arra a vidékre, ahol termesztették. Olyan megterhelése ez a vasutnak, ami sem a gabonát termelő lakosságnak, de senkinek sem használ, — kivéve a monopolisztikus helyzetet élvező malmokat és vasutakat. Húsnál, gabonánál és talán a gyapotnál is felényire redukálódnának ezek a szállítási költségek, ha a nyersterményeket a helyszínén dolgoznák fel. Ez persze igen jó üzlet a vasutnak, de nagyon rossz üzlet a megélhetésnek. A nyersanyagnak ide-oda való céltalan szállítása a szállítási problémának az a része, amelyet eddig igen kevésbé méltattak figyelemre.

Más a helyzet például a szénnél, melyet a lelőhelyről természetesen a felhasználási helyre kell szállítani. Ugyanez áll az ipari nyersanyagokra is; természetes raktáraikból oda kell őket vinnünk, ahol a feldolgozásukhoz értő emberek vannak. A felesleges szállítási költségek megtakarítása céljából azonban általános decentralizációs politikát kellene foly-

tatnunk. A nagy mamutmalmok helyett szükségünk van egy sereg kis malomra, amelyek a búzatermő helyeken legyenek. És lehetőség szerint mindig az a vidék termelje a kész árút, ahol a nyersanyag terem. A sertéstenyésztéssel foglalkozó vidéknek nem sertést, hanem húst, sonkát és szalonnát kellene szállítania. A gyapotszövődéket a gyapottermő vidékek közelében kellene felállítani. Ez a gondolat egyáltalában nem forradalmi, hanem bizonyos értelemben inkább reakciós. Régi mód ez, amely abban áll, hogy üzletet csináljunk, mielőtt néhány ezer mérföldnyire körülszállítjuk az árút az országban, hogy a költségeket a fogyasztókra hárítsuk. Községeinknek önállóbbaknak kellene lenniök és nem szabadna nekik szükségtelen módon függeniök a vasuti forgalomtól. A főigazságtalanság, amely miatt a farmerek ma szenvednek, az, hogy ők a legnagyobb termelők, de nem a legnagyobb eladók, mert kénytelenek termésüket azoknak eladni, akik azt élvezhető formába hozzák. Ha a farmer gabonáját lisztté, markáját hússá, disznait sonkává és szalonnává alakíthatná át, nemcsak korlátlan nyeresége lenne terményeiből, hanem a szomszéd községeknek segítene abban, hogy a közlekedési eszközöktől szabaduljanak, szolgálják a szállítás olcsóbbbátételének ügyét is és közben elvetné a nyerstermény raktározásának gondját. Ez a terv nemcsak észszerű és kivihető, hanem mindinkább elkerülhetetlen. Sőt több helyen már meg is próbálkoztak vele. A közlekedésre és az életfenntartás költségeire való hatása azonban csak akkor lesz észre-

vehető, ha szélesebb körökben és a legkülönbözőbb tájakon végrehajjták.

Az osztó igazsággal együtt jár, hogy az olyan vállalat, amely nem teljesít igazi szolgálatot, nem lehet hosszú életű.

A mi általános üzleti politikánk lehetővé tette, hogy a Detroit-Toledo-Ironton-vasuton a tarifát le szállíthattuk, miáltal jó üzletet is csináltunk. Többször leszállítottuk volna már azóta is a dijszabást, de az Interstate-Commerce-Commission nem adott rá engedélyt. Vajjon lehet-e ilyen körülmények között a vasutról mint „üzleti vállalatról”, vagy mint a „szolgáltatás” eszközéről beszélni?



## XVII. FEJEZET.

## Mindenféléről.

Senkisésem mulja felül Edison Tamást látókör és értelem tekintetében. Sok esztendővel ezelőtt ismertem őt meg, amikor még a Detroiti Villamostársaságnál voltam alkalmazva, — ami 1887 körül volt. Az elektrotechnikusok Atlantic City-ben gyűlést tartottak, amelyen Edison adott elő, mint ennek a tudománynak vezére. Abban az időben éppen a gázmotoromon dolgoztam és a legtöbb ember, ide számítva a villamos társaságnál levő kollégáimat is, megpróbáltak engem felvilágosítani arról, hogy csak időpocsékolás a gázmotorral való bajlódás, mert a jövő a villamosságé. Ez a kritika azonban nem gyakorolt rám hatást. Teljes erővel dolgoztam az eszmémen. Minthogy éppen Edisonval voltam egy fedél alatt, eszembe jutott, hogy jó volna megtudni, vajjon az elektromosság mestere ugyanazon a nézetten van-e: hogy a jövő kizárólag a villamosságé? Az előadás befejezése után sikerült egy pillanatra megfognom Edisont és előadtam neki, hogy min dolgozom.

Rögtön tele volt érdeklődéssel, minthogy őt minden tudományos munka érdekli. Megkérdeztem

tőle, hogy mi a véleménye a robbanómotor jövője felől. Következőképpen felelt:

— Igen, a könnyűsúlyu motornak, amely nagy erőt fejleszt és semmiféle külön erőforrásra sincs szüksége, van jövője. A motorikus erőnek egyetlen fajtája sem végezheti el az összes munkát, amely még reánk vár. Nem tudjuk, hogy a villamosság milyen teljesítményre lesz képes, de feltételezem, hogy nem tehet meg mindent. Kísérletezzék csak tovább gépével! Ha eléri a célt, amit kitűzött, akkor önnek nagy jövőt jósolok.

Igazi Edison volt! Ő volt az elektromos ipar központja, amely akkor új volt és tele volt lelkesedéssel. Az elektrotechnikusok nagy tömege nem látott mást, mint az ő elektromosságát, de a vezér kristálytisztán látta, hogy egyetlen, egyfajta erő nem képes minden munkát ellátni. Éppen ezért volt ő a vezérük.

Ilyen volt az első találkozásom Edisonval. Később láttam őt egyszer, amikor már az én motorom egyre terjedt és éppen átadtuk a gyártásnak. Pontosan emlékezett első találkozásunkra. Azóta gyakran összefövünk, egyike legbensőbb barátainak, kívül már sok eszmecserét folytattam.

Tudása az egyetemesség határain jár. Nincs olyan tárgy, ami iránt ne érdeklődnék és nem ismer határokat. Ő azt hiszi, hogy minden lehetséges, de mindkét lábával a földön marad. Lépésenként halad előre. A „lehetetlenség” nála olyan dolgoknak a megjelölése, amelyeknek megvalósítására ismereteink ez

idő szerint hiányoznak. Tudja azonban, hogy ismereteink előhaladásával megtaláljuk majd azt az erőt, amely a „lehetetlent” legyőzi. Ez az észszerű útja annak, hogy elérhessük a lehetetlent. Az irracionális út az, ha a kísérletekhez ismeret nélkül fogunk. Edison még csak útban van hatalmának tetőpontja felé. Ő az a férfiú, aki be fogja nekünk bizonyítani, hogy a kémia mindenre képes. Ő az igazi kutató, aki a tudást, amely után fáradhatatlanul fut, úgy tekinti, mint eszközt, a világ haladásának biztosítására. Nem azok közé a tudományos kutatók közé tartozik tehát, akik a tudást gyűjtik és az agyukat muzeummá változtatják. Edison kétségkívül a világ legnagyobb kutatója és a legrosszabb üzletember. Az üzlethez egyáltalán nincs érzéke.

John Burroughs szintén azoknak egyike, akik engem barátságukkal megtiszteltek. Én is szeretem a madarakat és a szabadban való életet. Szeretek kószálni a mezőn és átugrálni a kerítéseken. Farmunkon körülbelül 500 madárházunk van. Mi madárvendégfogadóknak nevezzük őket és az egyikben, a Hotel Pontchartrainben, ahol a fecskék tanyáznak, nem kevesebb, mint 76 lakás van. Egész télen elesékosarakat függesztettünk a fákra és gondoskodunk arról, hogy az ivóvizük be ne fagyhasson. A madarak télen-nyáron enni-innivalót és búvóhelyet találnak minálunk. A fácskákat és fűrjeket költőgéppel költettük ki és mesterséges kotlóssokkal neveltük fel. Vannak mindenfajta madárházaink és fészkeink. A verebek, amelyek a vendégbarátsággal vissza-



élnek, mozdulatlan fészkeket szeretnek, az ökörszemek pedig mozgathatókat. Ezért az ökörszemek számára acélrugókra helyeztük a kalitkákat, hogy a szélben ide-oda himbálóz' assanak. A cseresznyét fennhagyjuk a fákon, a földiepret pedig kint a kerti táblákon. Ezért bennünket több madár keres fel évenként, mint az északi államok bármely más helyét. Ez volt legalább John Burroughs nézete és amikor egyszer nálunk volt, olyan madarat fedezett fel, aminőt még sohasem látott.

A madarak a legjobb barátok. Nem tudjuk őket nélkülözni szépségük és társaságuk miatt, de szükségünk van rájuk gazdasági okokból is, mert a kártékony rovarok pusztítói. Az egyetlen eset, amikor én a Ford-féle szervezet befolyását törvényhozási célra használtam, az volt, midőn a madarokról volt szó és azt hiszem, hogy a cél ebben az esetben szentesítette az eszközöket. A Weeks Mc. Lean-féle madárvédelmi törvényjavaslat, amely a vándormadarak védelméről gondoskodott, a kongresszuson biztos és természetes halálnak nézett elébe. A bill tulajdonképpen zászlóvivőinek nem sikerült a képviselők között nagyobb érdeklődést kelteni. A madarak persze nem választók. Mi azonban a javaslat mögé álltunk és felkértük mind a 600 ügynökünket, hogy táviratozzanak a kongresszusra a madárügyben országgyűlési képviselőjüknek. Végre úgy látszott, hogy a madarak is kaptak szavazati jogot és a törvény keresztül ment. Különben szervezetünket sohasem használtuk fel politikai célokra és ezt nem is fogjuk megtenni.

Az az álláspontunk, hogy embereinknek joguk van saját véleményüket nyilvánítani.

De visszatérek John Burroughsra. Én természetesen tudtam, hogy ő kicsoda, hiszen majdnem összes írásait olvastam, de mindaddig, míg a modern haladás elleni gyűlölete köztudomásu nem lett — nem gondoltam arra, hogy vele találkozzam. Utálta a pénzt és különösen azt a hatalmat, amelyet közönséges embereknek nyújt a természet bemocskolására. Egyszer támadást intézett a pénz által teremtetett ipar ellen. Gyűlölte a vasutat és a gyárak lármáját. Kritizálta az ipari előhaladást és úgy nyilatkozott, hogy az automobil megöli a természet iránt való érzéket. Én egészen más véleményen voltam. Ugy gondoltam, hogy őt érzelmei elfogulttá tették és küldtem neki egy automobilt azzal a kéréssel, hogy próbálja ki ő maga, vajjon segít-e neki a természet alaposabb megismerésében. Ez az automobil — a vele való bánásmód egy kis időt vett igénybe — nézeteit teljesen megváltoztatta. Ugy találta, hogy épp ellenkezőleg, ez segítette őt abban, hogy többet lásson és ettől fogva megkezdte kirándulásait madárvadászatra a kormánykerék mögött. Észrevette, hogy kirándulásai nemcsak néhány mérföldnyi körzetre korlátozódnak, hanem nyitva áll előtte az egész ország.

Ez az automobil volt a mi barátságunknak, egy igen szép barátságunk kezdete. Annak, aki John Burroughs-t ismeri, jobb emberré kell lennie. Ő hivatásánál fogva nem volt természetkutató, de nem is



tartozik azok közé, akik a szigorú tudományos munkát érzelmekkel helyettesítik. Mert könnyű a szabadban szentimentálisnak lenni és nehéz a madaraknál a tudományos igazságot olyan kérlelhetetlenséggel kutatni, mint valamely mechanikai elv igazságát. John Burroughs ezzel is készen van s ennek az a következménye, hogy az általa tett megfigyelések megfelelnek az igazságnak. John Burroughs szerette a természetet önmagáért. Több volt az neki, mint anyag az ő hivatásos munkájához. Szerette, még mielőtt irt volna róla.

Később a filozófia felé fordult. Az ő filozófiája nem annyira természetfilozófia volt, mint természetes filozófia; a széles és nyugodt gondolatok olyan ember filozófiája, aki életét a fák csendes birodalmában töltötte. Nem pogány, de nem volt pantheista sem. Nem látott nagy különbséget a természet és az emberi természet között, vagy pedig az emberi és az isteni természet között. John Burroughs egészséges életet élt. Olyan szerencsés volt, hogy azt a farmot, amelyen született, sajátjának nevezhette. Éveken keresztül olyan környezetben élt, amely megnyugtatólag hatott kedélyére. Szerette az erdőt és a poros városi embereket arra tanította, hogy hasonló módon szeressék; tanította őket, hogy saját szemükkel lássanak. Nem keresett sokkal többet, mint amennyi saját fenntartására elég volt. Többet is kereshetett volna, de erre nem volt hajlandósága. Egy másik amerikai természetkutatóhoz hasonlóan, az ő hivatását is „a madárfészkek és az erdei utak felügyelőjé-



nek” lehetett volna nevezni, ami olyan foglalkozás, amelyet nem lehet dollárral és centtel fizetni.

Amikor hetvenedik életévét betöltötte, megváltoztatta az iparról való nézeteit. Ebben talán nekem is részem volt. Felismerte, hogy az egész világ nem élhet madarak után való kutatásból. Életének egy szakában gyűlött minden modern haladást, különösen ha az szénrel és lármás forgalommal volt egybekapcsolva. Ezt talán az irodalmi hajlamok okozták. Wordsworth sem tűrhette a vasutat, Thoreau pedig azt állította, hogy vándorlás közben jobban megismerheti az országot. Esetleg az ő befolyásának tulajdonítható, hogy John Burroughs átmenetileg ellensége volt az ipari haladásnak. De csak átmenetileg. Végre belátta, hogy neki magának szerencséje, hogy vannak emberek, akiknek más az izlésük, mint ahogy szerencse volt a világra nézve, hogy az ő izlése olyan volt, mint amilyen volt a valóságban. Amióta tudományos megfigyelések léteznek, nem lehetett megállapítani semmiféle fejlődést a madárfészkek készítésének módszerében, de ez nem ok arra, hogy az ember a barlanglakásokat a modern egészségügyi berendezkedésekkel felszerelt lakásokkal szemben előnyben részesítse. Jellemző John Burroughs egészséges természetére, hogy nem félt attól, hogy véleményét megváltoztassa. Őszinte tisztelője volt a természetnek, de nem engedte magát általa félrevezetni. Később megismerte és megbecsülte a modern berendezkedéseket; már magában is érdekes ez a tény, de még érdekesebb azért, mert

70-ik életévében történt. John Burroughs nem volt elég öreg arra, hogy ne tanuljon. És ő növekedett egész mostanig. Aki annyira megmerevedett, hogy többé meg nem változtatható, az voltaképpen meghalt. A temetés csak formalitás nála.

Aki mindenkinél közelebb állott hozzá, az Emerson volt. Emersont nemcsak kívülről tudta, hanem át volt hatva annak szellemétől. Engem megtanított Emerson szeretetére. Emersontól annyira át volt hatva, hogy időnként úgy gondolkozott, sőt beszélt, mint maga Emerson. Később azután megtalálta a saját útját, ami jobb volt reá nézve.

John Burroughs halálában nem volt semmi szomorú. Szomorú-e az, amikor a búzavetés aransárgán és éretten elterül az aratási napfényben és kévébe kötik az aratók? Megérett és betöltötte az idejét, — így volt ez John Burroughs-nál. Haláláig dolgozott. Eltemették annak a mezőnek közelében, amelyet annyira szeretett, — nyolevannégy éves korában. Az a mező pedig örökre olyan marad, aminő az ő idejében volt.

John Burroughs, Edison, Harvey S. Firestone és én sok vándorutat tettünk meg. Automobil-karaván módjára utaztunk és sátrakban aludtunk. Beutaztuk egyszer az egész Adirondacks-t és máskor északról délnek az Alleghanie hegységet. Utjaink igen szépek voltak, de lassanként nagy feltűnést keltettek.

\*

Ma még háborúellenesebb vagyok, mint régen bármikor és azt hiszem, hogy a nép az egész világon tudja, — annak dacára, hogy a politikusok nem tudják, — hogy a háborúk még sohasem hoztak döntést. A háború okozta, hogy az egész világ rendezett, termékeny élete, rendetlen, alaktalan káosszá változott. Persze — vannak emberek, akik a háborúban meggazdagszanak, de viszont sokan elszegényednek. Gazdaggá nem azok lesznek, akik kint voltak, vagy a front mögött becsületesen közreműködtek. Az igazi hazafi sohasem fog a háborúból hasznot húzni. Aki tisztességesen gondolkozik, nem képes idegen emberélet feláldozásából pénzt teremteni. Ha a háborúk valóban tovább tartanak, a rendes üzletember nem fogja a tisztességgel összeegyeztethetőnek tartani, hogy könnyen szerzett, nagy nyereséget vágjon zsebre a háborúból. A háború nyereszkedői naponként vesztenek tekintélyükből. Egy napon maga a kapzsiság látja szükségesnek, hogy visszahökkenjen a fenyegető népszerűtlenség és a megvetés elől, amellyel a hadinyereszkedő szemben találja magát. Minden üzletembernek a béke mellé kell állania, mert a béke az ő legerősebb támasza. De különben is, mikor volt a teremtmény szellem terméketlenebb, mint a háború éveiben?

Az elmúlt háborúnak és az azt megelőző és követő eseményeknek elfogulatlan vizsgálata megdönthetetlenül bebizonyította, hogy van a világon egy nagyerejű hatalmi csoport, amely előnyösnek tartja, hogy sötétben maradjon, miért is sem hiva-



talra, sem a hatalom külső jelére nem törekszik és nem tartozik semmiféle nemzethez sem, hanem nemzetközi. Uralja a kormányokat, a nagy üzleti szervezeteket, a sajtóügynökségeket, sőt a népszichológia összes segédeszközeit is, hogy a világot pánikba dönthesse és azt a hatalmat, amelyet felette gyakorol, még inkább növelje!

Régi játékostrúkk rendőrért kiáltani, amikor sok pénz van az asztalon és elragadni a pénzt a zavarban. Van a világon egy hatalom, amely háborúért kiált és mialatt a népek békéjükért és biztonságukért harcolnak, odébb áll a zsákmánnyal.

Nem szabad elfelejtenünk, hogy kivívtuk ugyan a katonai győzelmet, de a világ még nem érte meg azt a szerencsét, hogy a háborús uszítókat fejbe vágják. Nem szabad azt sem elfelejtenünk, hogy a háború mesterségesen csinált baj, következőleg egy bizonyos technika szerint létrehozható. A háborús uszító-kampányt ugyanolyan elvek szerint vezetik, mint minden más kampányt. A népben mindenféle ravasz történetekkel gyanút ébresztenek az ellen a nemzet ellen, amely ellen háborút akarnak viselni. Először az egyik, majd a másik népben ébresztik fel a gyanút. Ehhez nem kell más, mint néhány ügynök, akiben van elszántság, de nincsen lelkiismeret és sajtó, amelynek érdekei össze vannak kapcsolva azokéval, akik a háborútól profitot remélnek. Csakhamar meglesz az ürügy. Ürügyet egy csöppet sem nehéz találni, mihelyt két nemzet gyűlölete egy bizonyos fokot elért.

Minden országban akadtak emberek, akik a világháború kitörésének örültek és befejezése miatt sajnálkoztak. Száz meg száz amerikai vagyon a polgárháborútól datálódik és a vagyonok ezrei a világháborúból származnak. Senki sem tagadhatja, hogy a háború jó üzletet jelent azok részére, akik az ilyen-fajta pénzt szeretik. A háborúk éppen úgy orgiái a pénznek, mint a vérnek.

Nem rohannának bele olyan könnyen a háborúba, ha meggondolnák, hogy mi tesz naggyá egy nemzetet. Magánvagyon létesítése nem teszi naggyá az országot, de az autokrácia alapítása sem. A falusi lakosságnak iparos lakossággá való átalakulása nem járul hozzá valamely ország nagyságához. Egy ország akkor lesz nagy, ha segélyforrásainak óvatos és okos fejlesztése által és népének szorgalma révén a vagyon a lehető legszélesebb körben igazságosan oszlik meg.

A külkereskedelem számos tévedés forrása. Minden nemzetnek azt kell kívánnunk, hogy — amennyire csak lehetséges — tanulja meg önmagát eltartani. Ahelyett, hogy arra törekednénk, hogy a többi nemzet a mi ipari termékeinkre legyen utalva, azt kell kívánnunk, hogy minden nemzet teremtsen meg a saját iparát és a saját szilárd alapokon nyugvó kulturáját. Ha minden nemzet megtanulta termelni azokat a dolgokat, amelyeket termelni képes, el fogjuk érni lassanként azt, hogy egymásnak csak speciális területeken szolgáljunk, amelyeken viszont konkurrencia nem lehetséges. Az északi mérsékelt

égöv sohasem fog a trópusokkal délszáki terményekben versenyezni tudni. A mi országunk a Kelettel sohasem mérkőzhetik a teatermelésben, sem a Déllel a kaucsuktermelés terén.

Külkereskedelmünk nagyrészből külföldi üzletfeleink hátramaradottságán nyugszik és önzésünk az egyik motívum ennek a hátramaradottságnak a táplálására. Az emberiesség viszont ok arra, hogy az elmaradott nemzeteknek segítsük megteremteti az önfenntartás alapját. Itt van például Mexikó! Sokat hallunk Mexikó „fejlődéséről”. Ennek helyére azonban a kizsákmányolás szót kellene tennünk. Mert ha gazdag természeti forrásait teljesen kizsákmányolják azért, hogy a külföldi kapitalisták magánvagyonát gyarapítsák, az nem fejlesztés, hanem kifosztás. Mexikót addig nem lehet fejleszteni, míg a mexikóiakat nem segítjük a fejlődésben. De vajjon a külföldi kizsákmányolók közül eddig ki vette programjába a mexikói nép fejlesztését? A mexikói „peon” eddig csak nagyértékű zsákmánya volt a külföldi pénzcsinálóknak.

Rövidlátó emberek visszariadnak az ilyen tanácstól és a következő ellenvetést teszik: „Mi lesz akkor a mi külkereskedelmünkéből?”

Ha az afrikai bennszülöttek elkezdenék saját gyapotjukat fonnai és az orosz lakosság maga állítaná elő mezőgazdasági gépeit, vagy a kínai egyedül tudná kielégíteni összes szükségleteit, ez persze igen nagy különbséget jelentene külkereskedelmünk forgalmában, de melyik okos ember gondolja komolyan



azt, hogy a világ még sokáig marad abban a helyzetben, hogy néhány nemzet látja el az egész világot. Bele kell magunkat élnünk a jövőnek abba a gondolatmenetébe, hogy hátha tudnak magukon segíteni a jelenleg ellátásra szoruló többi nemzetek is?

Ha valamely ország külkereskedelmét derűreborura fejleszti, nyersanyagai tekintetében rendszerint függő viszonyba kerül a külfölddel. Lakossága értéktelen gyári töltelékké válik, gazdag magánemberekből álló kasztra tesz szert, de saját legközvetlenebb érdekeit elhanyagolja. Mi itt az Egyesült Államokban annyira el vagyunk saját országunk fejlesztésével foglalva, hogy a külkereskedelmet nagyon hosszú ideig nélkülözhetjük. Mezőgazdaságunk elég erős ahhoz, hogy bennünket eltartson és a munka véghezviteléhez elég pénzünk van. Van-e nagyobb esztelenség, mint a munkanélküliség színjátéka az Egyesült Államokban azért, mert Japán és Franciaország nem küldenek nekünk megrendeléseket; holott országunk fejlesztésére száz esztendei munkára van szükségünk?

A kereskedelem azzal kezdődik, hogy az egyik nép átadja feleslegét a másiknak: az az ország, amely búzában bővelkedik, átadja annak az országnak, ahol az nem terem, a bortermő átadja borát az északi vidékeknek stb. Ha az összes népek annyira fejlődtek, hogy fenn tudják magukat tartani, a kereskedelem visszatér erre az alapra. Akkor nem lesz konkurrencia, mert megszűnt a talaja és a népek azokban a teljesítményekben képezik ki magukat,

amelyek a természetes létfeltételek szerint inkább monopóliumra, mint konkurrenciára készítetik őket. Kezdetben minden faj megmutatta az ő különleges tehetségét: egyik az uralomra való hajlamát, a másik a gyarmatosításra való képességét, az a zenében, emez a mezőgazdaságban való talentumát stb. Lincoln mondta egyszer, hogy a mi népünk nem tud rabszolgákból és szabadokból állani és tovább fennmaradni. Ugyanigy nem állhat az emberiség sem örökké kizsákmányolókból és kizsákmányoltakból. Franciaország olyasmit adott a világnak, amit semmiféle konkurrencia nem homályosíthat el, ugyanigy Olaszország, Oroszország, a délamerikai államok, Japán, Nagy-Britannia és az Egyesült Államok. Minél előbb térünk vissza a természetes képességek és adományok alapjára — és a „vedd el magadnak, amit elvehetsz” elvet félredobjuk, annál biztosabb lesz a nemzetközi megbecsülés és a nemzetközi béke. Az a kísérlet, hogy a világkereskedelmet mindenáron magunkhoz ragadjuk, csak háborúhoz vezet, de a jólétet, a boldogulást, a megelégedést és az önbizalmat ez a cél nem biztosítja számunkra sohasem! Talán egyszer a nemzetközi pénzpiac is belátja majd ezeket.

Sohasem tudtam felfedezni a világháború kitörésének valamely tiszteletreméltó és valódi okát. Ugy látszik, hogy ama bonyolult helyzetből keletkezett, amelyet főképpen azok teremtettek, akik a háborúból hasznot reméltek. Az 1916-ban szerzett információim alapján azt hittem, hogy néhány nem-



zet béke után sóvárog és üdvözlőné a béketüntetést. Abban a reményben, hogy ez a valóságnak megfelel, finanszíroztam egy Stockholmba induló expediciót, az azóta ismeretessé vált „békehajót”. Nem bánom, hogy ebbe a kísérletbe bocsátkoztam! A megghiusulás ténye nem döntő bizonyíték amellet, hogy a kísérlet nem fizette ki magát. Hibáink mindig tanulságosabbak, mint sikereink. Amit azon az úton tanultam, megérte a költséget és a fáradságot, mert mindenki egyetért velem abban, hogy a világ ma jobban állana, ha 1916-ban bevégződött volna a háború.

Ebből a háborúból senkinek sem volt sem tisztességes, sem tisztességtelen haszna. Amikor az Unio is belépett, egy ideig azt hittem, hogy ez a háború az összes háborúk végét jelenti és csak ma tudom, hogy éppoly kevésbé jelenti a háborúk végét, mint ahogy egy nagy tűzvész sem jelenti azt, hogy mindenkorra vége van a tűzveszedelemnek. Mikor azonban a mi országunk is belépett, minden polgárnak kötelessége volt megtenni minden lehetőt, hogy a megkezdett munkát bevégezhezzük.

Az én háborúellenességem nem pacifista, de nem is alapul a saját védelmünk szükségletenségének elvén. Talán a mi kulturánk ma még olyan alacsony fokon van, hogy a nemzetközi kérdések békés elintézését nem teszi lehetővé; miért is valóságos harccal lehet csak elintézni. Csaták azonban még sohasem tudtak valamely kérdést eldönteni. A harcok legfeljebb olyan lelkiállapotba viszik a harcolókat, amelyben késznek nyilatkozniak kijelenteni,



hogy tárgyalni akarnak abban a kérdésben, amiért tulajdonképpen harcoltak.

Amikor a háborúba beléptünk, az összes Ford-üzemet a kormány rendelkezésére bocsátottuk. A hadüzenetig azonban határozottan vonakodtunk hadiszállításokat teljesíteni bármelyik hadviselő fél számára. Mert ellentmond üzleti elveinknek, hogy a sürgős szükségén kívül termelésünk menetét megszakítsuk. De ellenkezik erkölcsi elveinkkel is, hogy valamelyes részben támogassunk olyan háborút, amelyben országunk nem vesz részt. Ezek az elvek azonban elvesztették érvényességüket abban a pillanatban, amikor az Egyesült Államok belépett a háborúba. 1917 áprilisától 1918 novemberéig gyáraink kizárólag a kormány szolgálatában dolgoztak. Gyártottunk automobiloikat, automobilalkatrészeket, teherszállító kocsikat, szanitéckocsikat, de készítettünk sok egyéb dolgot is, amely nálunk azelőtt ismeretlen volt. Készítettünk 2½ és 6 tonna teherbírásu motoros teherkocsikat, nagymennyiségű Liberty-motort (a repülők számára). Csináltunk hallókészülékeket, acélsisakokat és tengeralattjárókat stb. Kísérleteket végeztünk páncéllemezekkel, kompenzátorokkal, mellpáncélokkal. A tengeralattjáró számára külön gyárat alapítottunk River Rouge-ban. Ezeknek az volt a céljuk, hogy a német tengeralattjárók ellen harcoljanak. 60 méter hosszúak voltak és acélból készültek. Az elsővel 1918 július 15-én készültünk el. A gépeken kívül semmi sem volt rajtuk, ami kovácsolt, vagy hengerelt anyagból készült volna,

hanem az egész szerkezetet préselt kivitelben állítottuk elő. River Rouge-ban négy hónap alatt emeltünk egy 500 méter hosszú épületet, amely 100 méter széles és 30 méter magas volt és 5 hektár alapterületet foglalt magában. Az említett készüléket nem a haditengerészet mérnökei tervezték, hanem magunk készítettük, saját termelési elveink alkalmazásával. Abban a pillanatban, amikor megkötötték a fegyverszünetet, visszatértünk békebeli munkánkhoz.

Kiváló ember az, aki a dolgokat az alkalmas ponton tudja megragadni, de ez a képesség attól függ, kinek mennyije van önmagában. Függ az ember természetes képességeitől és attól, hogy ezeket a képességeket gyarapítsa és velük bánni tudjon.

Nem az a képzett ember, akinek emlékezete iskolázott, aki pár történelmi dátummal hozakodik elő, hanem az, aki valamit végezni tud. Aki nem tud gondolkodni, nem képzett ember, ha még olyan doktori fokozatot sikerült is elnyernie. A gondolkodás az összes funkciók legnehezebbike s valószínűleg ez az oka, hogy olyan kevés a gondolkodó emberek száma. Két szélsőséget kell kerülni: egyik a tanulás megvetése, a másik az a tragikus szerepű sznobizmus, amely abból a hitből indul ki, hogy bizonyos tanulmányi fokozat elvégzése biztos talizmánt jelent minden tudatlanság és közepszerűség ellen. Nincs olyan iskola, amelyik meg tudná tanítani, hogy a jövő esztendőben mi történik a világon; csak azt tanítják, hogy mi ment végbe a világon régebben, tanítják a sikereket és a sikertelenségeket. Ha ellen-



ben a tanítás abból állna, hogy az ifjúságot meg-  
 óvják a hamis elméletektől, amelyekre az emberiség  
 műveit építette és hogy megtakarítsák nekik azt az  
 idővesztést, amelyet a keserű tapasztalatok okoz-  
 nak, a munka ebben az esetben kétségkívül értékes  
 volna. Igen hasznos lehetne az olyan tanítás is,  
 amely a múlt tévedéseinek és libáinak kimutatásá-  
 ból állana. A tanulás nem abból áll, hogy elsajátít-  
 sunk egy csomó tudós teóriát. Hipotéziseket felállí-  
 tani lehet igen érdekes, sőt helyel-közzel hasznos is,  
 de ez még nem jelent tudást. A mai tudományban  
 járatosnak lenni annyit jelent, hogy ismerjünk száz  
 elméletet, amelyek közül esetleg egy sem igazolódott.  
 Ezeknek a teóriáknak nemismerése „járatlanságot”,  
 „tudatlanságot” jelent a mai közfelfogás szerint.  
 Mert ha a „képzettség” abban áll, hogy megelé-  
 szünk azzal, amit más emberek tanácsoltak, akkor  
 valóban könnyen kiképezheti magát mindenki; sőt  
 fel is állíthatja a saját hipotézisét. Ugyanigy tudat-  
 lannak nevezheti az egész világot azért, mert az ő  
 elmefuttatásának eredményeit nem ismeri. A kép-  
 zettség az ember számára azt a legnagyobb jót nyujt-  
 hatja, hogy tehetségének birtokába segíti és meg-  
 tanítja őt azoknak az eszközöknek használatára,  
 amelyekkel a sors megáldotta, szóval megtanítja  
 gondolkodni. Az egyetem a legnagyobb szolgálatot  
 akkor teljesíti, ha intellektuális gimnáziumnak  
 tekintjük, amelyben a szellemi izmokat képezik és  
 a tanuló megedződik képességeinek használatában.  
 Az az állítás azonban, hogy a szellemi gimnasztika



csak az egyetemen végezhető, amint azt a pedagógusok hirdetik, nem igaz. Mert az ember igazi kiképzése az iskola után kezdődik és az egyénre áldásos képzettséget csak az élet disciplinája által lehet elérni.

A tudás éppen úgy alá van vetve a divatnak, mint minden más. Amikor mi fiatalok voltunk, a tudás főképpen a bibliára korlátozódott. A szomszédságunkban ismertem embereket, akik a Szentírást könyv nélkül tudták s ezért igen nagy tekintélyben állottak. Ma már kétséges, hogy a bibliában való alapos jártasság bárkit is a tudós hivatottságára alkalmassá tenne-e?

A tudás szerintem az, amit valaki elsajátít a multból és amit olyan formában hagytak a mai világra, hogy mindenkinek lehetővé válik annak megismerése. Hogy miért nem tud mindenki mindent, ami az emberi szellemet valaha foglalkoztatta, ennek az a magyarázata, hogy senkisem tartja fáradságra érdemesnek, hogy annyit tudjon. Jobban kielégíti az embereket, ha maguk szereznek tapasztalatokat, ahelyett, hogy megtanulnák mások tapasztalatait. Mehettek és egész életeteken keresztül gyűjthettek ismereteket, de minden fáradságtok mellett sem fogtok saját korotokkal lépést tartani! Nagy igazság, hogy nagy tömegben magunkba szedett ismeretek nem azonosak az aktivitással. Lehet valaki tanult, de mégis egészen hasznavehetetlen. Amellett sokszor a tanulatlan ember a leghasznavehetőbbnek bizonyulhat.

A tanulás célja nem az, hogy agyunkat megtöltsük adatokkal, hanem, hogy megtanítsuk gondolkodásra használni értelmünket. Erre pedig gyakran inkább akkor képes az ember, ha a mult ismeretével nincs megterhelve. Benne van az emberi természetben az a hiedelem, hogy az emberiség azt, amit még nem tud, soha meg se tanulja. Mindamellett világos mindenki előtt, hogy az emberiség eddigi tudását nem szabad arra használni, hogy a jövő tanulásában bennünket akadályozzon. Végre is az emberiség még nem tett olyan nagy előhaladást, hogy eddigi előhaladását ahhoz mérjük, amit még el kell érnie és azokhoz a titkokhoz, amelyeket még ki kell fürkésznie.

Igen jó út a haladás megakadályozásához az, ha a fejünket teletömjük a mult teljes tudásával. Az lesz az érzésünk, hogy az agyunkban uralkodó telítettség folytán nem kell már semmit sem tanulnunk. A pusztá ismeretgyűjtés a leghaszonatlanabb foglalkozás. Mit tudsz tenni, hogy segíts a világon és azt meggyógyítsd? Ez a tanulság igazi próbája. Az olyan tudás az igazi, amely el tudja érni a célját. Ha pedig százakat és ezreket segít céljuk elérésében, az természetesen még több. Lehet valaki a dolgok irodalmi ismeretében teljesen járatlanul is tanult ember. Az olyan ember pedig, aki mester a saját szakmájában, elnyerte a doktori titulust és bejutott a bölcsesség kapuján.

\*

A zsidókérdésről szóló tanulmányunkat ellenséges oldalról zsidóellenes kampánynak, zsidóellenes támadásnak, antiszemita programnak, stb. nevezték, pedig azok számára, kik ezt figyelemmel kísérték, nem szorul magyarázatra. Az okokat és célokat, amelyek ennek a tanulmánynak alapul szolgáltak, maga a munka fejti ki. Voltaképpen adalék akar lenni egy kérdéshez, amely az országot nagyon érdekli, egy kérdéshez, amely eredetét tekintve, faji kérdés s amelynek tárgyalásánál nem annyira személyekről, mint inkább befolyásokról és eszmékről van szó. Fejtegetéseinket ítélje meg a becsületesen gondolkozó olvasó, aki elég okos arra, hogy az életet a maga valóságában értékelhesse. Ha ők saját megfigyeléseikkel fedezik magukat, akkor mi megnyertük az ügyet. A legnagyobb ostobaság elítélni bennünket, mielőtt meg nem győződött valaki arról, hogy a mi fejtegetéseink alaptalanok és meggondolatlanok. Azt kell először megállapítani, hogy igazak-e azok, vagy sem? Ezzel a kérdéssel pedig kritikusaink nem törődtek.

Aki cikkeinket olvassa, rögtön be fogja látni, hogy nem vagyunk elfogultak azokkal az elvekkel szemben, melyek a mi kultúránkat megteremtették. Észre lehet azonban venni nálunk bizonyos tudatos befolyásokat, amelyeket irodalmunk, kedvteléseink és társadalmi alapelveink színvonalára gyakoroltak; sőt észrevehető volt mindenütt az értékszínvonal süllyedése is. Nincs ez semmi kapcsolatban sem a fehér ember durvaságával: mondjuk a shakespearei



jellemek ős vadságával, hanem valami kellemetlen orientalizmus ez, amely egész otthonos módon minden életformánkba belopózott, még hozzá olyan mértékben, hogy parancsoló szükségesség neki ellenállni. Az a tény, hogy ezek a befolyások faji alapra vezethetők vissza, figyelmet érdemel, nemcsak a mi részünkről, hanem a szóban levő faj intelligens tagjai részéről is. Az a tény pedig, hogy nem tettek lépéseket azoknak védelmére, akik az amerikai vendégbarátsággal nyilvánvalóan visszaéltek, becsületükre válik. Mindamellelt elegendő alkalom van arra, hogy lerázzuk a faji fölény elcsépelt eszméjét, amely annyi mindent elpusztító háborúra vezetett, gazdasági és szellemi téren egyaránt.

Az amerikai zsidóság kérdéséről szóló könyvünk nem akar utolsó szó lenni. Csak azt a nyomasztó hatást akarja ecsetelni, amit ma ők országunkra gyakorolnak. Ha ez megszűnik, egészen más-képp beszélünk erről a kérdésről. Az egész kérdés ma kizárólag a zsidóság kezébe van letéve. Ha ők olyan okosak, amint azt állítják, — minden erejüket latba vetik, hogy a zsidókat tegyék amerikaiakká és ne az amerikaiakat zsidókká. Az Amerikai Egyesült Államok szelleme a szó legtágabb értelmében keresztén és a sors arra rendelte, hogy az is maradjon. Ezt nem szabad szektárius értelemben felfogni; ez kizárólag az alapelvre vonatkozik, amely minden más elvtől abban különbözik, hogy biztosítja az erkölcsök szabadságát és megköti a társadalmat az emberek egymáshoz való viszonylatainak kódexével,

amely utóbbi az emberi jogok és kötelességek alapvető keresztyén elvén nyugszik.

Az egyes egyén ellen való előítélet, vagy gyűlölet sem nem amerikai, sem nem keresztyén. Mi az ellenállásunkat csak az eszmék, a hamis eszmék ellen érvényesítjük, amelyek népünk erkölcsi erejét aláássák. Ezek a hamis eszmék könnyen visszavezethetők bizonyos forrásokra, azokat könnyen felismerhető módszerekkel terjesztik és a felvilágosítás eszközeivel sakkban tarthatók. Mi nem tettünk mást, mint ezt a felvilágosítást szolgáltuk és ez elegendő is, ha az emberek felismerik annak a kóros befolyásnak eredetét és lényegét, amelynek ki vannak téve. Az amerikai nép előtt egyszer csak világos lesz, hogy a baj oka nem természetes degenerációs folyamat, hanem hogy az kiszámított, tervszerű bomlasztó munka s akkor védekezik ellene. A felvilágosítás tehát már magában orvosság.

Ehhez a munkához mindennemű személyes motivum nélkül fogtunk hozzá. Amikor elérkeztünk addig a fokig, hogy az alaphangot az amerikai nép már megértette, ténykedésünket egyelőre félbeszakítottuk. Ellenségeink annak idején azt állították, hogy az egésztest bosszúból csináltuk, utóbb pedig félelemből abbahagytuk. Az idő majd bebizonyítja, hogy bírálóink csak kibúvókat kerestek, mert nem mertek a kérdéssel nyíltan szembeszállni. Az idő azt is bizonyítani fogja, hogy jobb barátai vagyunk a zsidóknak, mint azok, akik szemtől-szembe dicsérik, de orozva hátbatámadják őket.

## XVIII. FEJEZET.

## Demokrácia és ipar.

Egyetlen kifejezés sem elcsépeltebb, mint ez a szó: demokrácia és azok, akik leggyakrabban ajkukon hordják, tapasztalatom szerint rendesen legkevesebbet akarnak tudni róla. Mindig gyanús nekem, ha sokat beszélnek a demokráciáról. Az a gyanú támad bennem, hogy vagy a deszpotizmus valamelyik fajtáját akarják megalapozni, vagy pedig az a kívánságuk, hogy mások végezzék el helyettük azt, amit maguktól kellene megtenniök. A magam részéről az olyan demokrácia mellett vagyok, amely egyenlő kilátásokat nyújt minden egyesnek képességeinek mértéke szerint. Azt hiszem, hogy ha több időt fordítanánk arra, hogy embertársainknak szolgáljunk, kevesebb súlyt helyeznénk a semmitmondó kormányformákra és nagyobb súlyt helyeznénk arra, amit tennünk kell. Ha beleélnők magunkat a teljesítésbe, azzal törődnénk, hogy kapcsolatot hozzunk létre a tőke, a munka és az emberek között. Nem törnénk a fejünket tömegeken, osztályokon, nyílt vagy zárt üzemeken és más olyan dolgokon, amelyek-



hez az üzletnek semmi köze sincs. A tények alapjára helyezkednénk, mert kizárólag a tényekre van szükségünk.

Mindenki megrökönyödik, ha megtudja, hogy egész csoportok embertelen érzelmekkel viseltetnek a többiek iránt. Kerestek már megoldásokat, hogy ezeket az érzelmeket úgy tüntethessék fel, mint bizonyos osztályra jellemzőket; csakbogy ezek a valóságban nézetei minden „osztály”-nak, amennyiben az „osztály” hamis fogalmát magukévá tették. Régebben, amikor a propagandának csak az volt a célja, hogy a népbe azt a meggyőződést oltsa bele, hogy a „gazdagokban” nincs emberi érzés, mindeütt az a hiedelem uralkodott, hogy az erények csak a „szegényeknél” lelhetők fel.

Csakbogy a „gazdagok” és a „szegények” csak igen csekély minoritást alkotnak és a társadalmat nem lehet ilyen rubrikákra osztani. Nincs elég „gazdag”, sem elég „szegény”, hogy ezt az osztályozást igazolhassuk. Gazdagok szegényekké lesznek anélkül, hogy jellemüket megváltoztatták volna és szegények gazdagokká, anélkül, hogy ezt a problémát érintenék.

Gazdag és szegény között van a nép nagy tömege, amely sem nem gazdag, sem nem szegény. Egy kizárólag milliomosokból álló társadalom a mai-tól semmiben sem különböznék; egyesek gabonát termelnének, mások kenyeret sütnének, némelyek viszont gépeket készítenének és vonatot vezetnének, — ha nem akarnának mindnyájan é ezni. Dolgozni

kellene mindenkinek. A valóságban nincsenek kialakult osztályok, csak olyan emberek, akik dolgoznak és olyanok, akik nem akarnak dolgozni. Az „osztályok”, amelyekről annyit olvasunk, merő fikciók. Vegyük csak az úgynevezett kapitalista ujságokat. Valóban csodálkoznunk kell egynémely dolgon, amit ott a dolgozó emberekről olvasunk. Mi, akik mindig a dolgozókhoz tartoztunk, ma azt halljuk, hogy ez nem igaz. Éppen ilyen megdöbbenő az is, amit a kapitalistákról terjesztenek. Természetesen egyik oldalon sincs egy szemernyi igazság sem. Az olyan ember, aki csak kapitalista és semmi más, aki kockára teszi mások munkájának gyümölcsét, megérdemel minden gáncsat, ami ellene elhangzik. Aki munkásait megeseálja a munkabérrel, azt cselekszi, amit az aljas játékos. Mindaz, amit a dolgozó osztályokról a kapitalista sajtóban olvasunk, ritkán származik a nagyipar vezető személyiségeitől, hanem az ujságírók bizonyos osztályától, akik kenyéradóiknak akarnak tetszeni. Ugy irnak, amint azt hatástkeltőnek tartják. A munkássajtó vizsgálatánál az ujságíróknak egy másik osztályára bukkanunk, amely hasonló módon éleszeni igyekszik azokat az előítéleteket, amelyekről azt hiszi, hogy azok a munkások tulajdonságai. Mindketten propagandisták. Az olyan propaganda pedig, amely nem a tiszta tényeket terjeszti, szétmállasztólag hat. Ez bizonyos. Az embereket nem taníthatjuk patriotizmusra, hogy nyugton tartsuk és közben megraboljuk őket. Nem hirdethetjük a szorgalmas munka és a kiadós termelés

kötelezettségét akkor, ha bevallott célunk egyesegyedül csak a profit szaporítása. Épp oly kevésbé lehet a munkást napi munkájáért frázisokkal kárpótolni.

De vegyük csak sorra például a munkásuniók és a sztrájkjog kérdését! Nálunk azok az egyedül erős szakszervezeti csoportok, amelyek díjazást kapnak a szakszervezetektől. Egyesek közülök igen gazdagok és érdekelve vannak abban, hogy nagy pénzintézeteink üzleteit befolyásolják. Mások viszont annyira mentek úgynevezett szociálizmusukban, hogy közel állnak a bolsevizmushoz és az anarchizmushoz és hogy megmeneküljenek attól, hogy fizetésüket meg kelljen dolgozniok, minden erejüket a romboló propagandának szentelik. Mindegyik élvez bizonyos tekintélyt és hatalmat, amelyre különben nem tudtak volna szert tenni.

Ha a munkásuniók hivatalnokszemélyzete olyan erős, becsületes, tisztességes és intelligens volna, mint azoknak az embereknek nagy tömege, akikből a tagok állanak, a mozgalom az utóbbi esztendőekben egészen más irányt vett volna. Ez a hivatalnokszemélyzet, amely a tiszteletreméltó kivételeket nem számítva, nem méltó a munkássághoz, kihasználja a munkások gyengéit, különösen az újonnan bevándoroltakét, akik még nem tudják, hogy mi az amerikanizmus. A munkások, — nem számítva azokat a keveseket, akik magukba szívták az „osztályharc” hamis tanításait, — meg vannak áldva egészséges értelemmel, ami megérteti velük, hogy



elveik csak akkor valósíthatók meg, ha a viszonyok már átalakultak. A szakszervezeti vezetők azonban ezt sohasem fogják belátni. Ők azt akarják, hogy a viszonyok úgy maradjanak, amint vannak; igazságtalanságot, provokációt, sztrájkokat és gyűlöletet akarnak, hogy az eltorzult nemzeti élet örökre állandósuljon. Minden sztrájk új támasztékot ad nekik. Mindig a sztrájkokra hivatkoznak és így szólnak: „Látjátok, nem nélkülözhetek bennünket!”

Az egyetlen igazi munkásvezér az, aki a munkásokat sztrájk, szabotázs és éhinség helyett munkához és rendes díjazáshoz segíti. Ma átalakulás előtt állunk. Mint ahogy a szakszervezeti vezetők uniója, ugyanígy csődbe jut az elvakult munkaadók uniója is, mely kényszer nélkül egy tisztességes lépést sem tett munkásaiért. Az elégedetlenség kihasználása ma üzletté vált s ennek az üzletnek nem az a célja, hogy kiegyenlítődést teremtsen, vagy valamit elsimitson, hanem az, hogy új táplálékot adjon az elégedetlenségnek. Az ehhez szükséges készség a hamis elméletek és ígérek egész sorát szolgáltatja, amelyek soha meg nem valósulhatnak, míg a világ olyan marad, aminő.

A munkást meg kell oltalmazni néhány veszedelmes eszmétől, amely úgy reá, mint az országra is veszedelmet jelent. Azt mondják például: mennél kevesebb munkás dolgozik, annál több munkaalkalom származik a többi számára. Ez a tévedés abból a feltevésből ered, hogy a tétlenség produktív. A tétlenség azonban még sohasem teremtetett munkaalkal-

mat, hanem csak bajokat. A szorgalmas munkás még sohasem szorította ki társait valamely munkából, ellenkezőleg: a szorgalmas munkás társa a szorgalmas munkaadónak, gyarapítja az üzletet s vele együtt a munkaalkalmat. Siralmas, hogy józan emberek között elharapódzott az a gondolat, hogy a teljesítmény-csökkenés a munkanélküliséget kisebbiti. Még a legfelületesebb meggondolás is kimutatja, hogy ez a felfogás tarthatatlan. Egészséges vállalatnak az olyant nevezzük, amely mindig több munkaalkalmat hoz létre, hol a munkások megkereshetik tisztességes és gondtalan megélhetésüket és ahol a munkás olyan munkát végez, amelyre mindig büszkén tekint. Az a tény, hogy ma kilenc ember végzi azt a munkát, amelyhez tegnap tízre volt szükség, nem jelenti azt, hogy a tizedik ember munkanélküli. Ez a munkás egyszerűen más munkával foglalkozik és a közönség megszabadult az ő ellátásának terheitől és ma nem fizet többet, csak annyit, mint amennyibe az szükségképpen kerül. Hiszen végeredményben mindig a közönség fizet! Az olyan ipari koncern, amely a legnagyobb teljesítményt tartja szem előtt, — amellet elég becsületes, hogy a közönségtől egy fölösleges fillért se vegyen el, — bőséges munkaalkalmat nyújt ennek a tizedik embernek. Az ilyen ipari koncernnek növekednie kell, ami pedig munkaalkalommal jár. A jól vezetett koncern igyekszik a közönségre rovandó terheket csökkenteni s egész biztosan több munkást foglalkoztat majd, mint az, ame-

lyik hanyag és helytelen gazdálkodásának költségeit a közönség nyakába sózza.

A világ bajainak több mint a fele manapság a munkacsökkenésből, az elvizenyősödésből és a buzgalom hiányából származik, amit a nép az ő jó pénzével szükségképpen megfizet. Ahol mindig két embert kell fizetni azért, amit egy ember elvégez, ott a nép kétszeresét fizeti annak, amit tulajdonképpen fizetnie kellene. A napi munka több, mint a gyárban való puszta jelenlét. A munkában a kapott bér ekvivalensét kell teljesíteni, más szóval: ha a munkás többet dolgozik, mint az ellenérték, vagy többet kap, mint amennyit teljesített, rövidesen komoly zavarok állnak be. Ha pedig ez az állapot az egész országra kiterjed, beáll az üzleti élet teljes csődje. Az ipari pangás voltaképpen nem más, mint megszűnése a minden egyes gyárüzem alapvető egyenértékűségének. A vezetőségnek osztoznia kell a munkássággal a felelősségben. Az esetben, ha a vezetőség volt a hanyag, kényelmesebbnek találta még 500 munkást alkalmazni ahelyett, hogy a berendezést tökéletesítette volna olyan módon, hogy a meglevő állomány 100 munkását más munkára szabadította volna fel. A közönség persze fizethette, az üzlet virágzott és a vezetőség tovább „vezetett” a csőd felé. És az irodákban sem történt másképpen, mint a gyárakban.

A valóság az, hogy pusztán követelésekkel sohasem érünk el semmit. Ez az oka, hogy a sztrájkok végeredményben meghiusulnak, pedig látszólag sike-



reket érnek el. Az a sztrájk, amely keresztül viszi a nagyobb munkabért és a rövidebb munkaidőt, de a terhet a publikumra hárítja, végeredményben nem sikerült. Csak csökkenti az ipar teljesítőképességét és kisebbiti a munkalehetőségek számát. Nem azt akarjuk ezzel mondani, hogy minden sztrájk jogtalan, hiszen a sztrájk ráirányíthatja a figyelmet a bajra. Mindenképpen jogosult az olyan sztrájk, amely méltányos feltételeket és igazságos béreket akar kikényszeríteni. A sajnálatos csak az, hogy a munkások kénytelenek sztrájkolni, hogy jussukat megkapják. Egy amerikait sem volna szabad arra kényszeríteni, hogy jogáért sztrájkolnia kelljen, mivel a jog fogalmából következik, hogy harc és fáradság nélkül magától kell adódnia. Az igazságos sztrájkok legtöbbször a munkaadó hibájából keletkeznek. Sok munkaadó bizony alkalmatlan hivatásának betöltésére. A munkások felfogadása, energiájuk irányítása, igazságos díjazásuk megállapítása termelésük arányában, nem csekély feladat. A vállalkozó éppen úgy alkalmatlan lehet állására, mint a munkás a gyalupad mögött. A jogosult sztrájk annak a jele, hogy a munkaadónak más foglalkozást kellene vállalnia, olyant, amit el is tud végezni. A hanyag munkaadó több kárt okoz, mint a felületes alkalmazott.

Van még másfajta sztrájk is: a titkos célzatu sztrájk. Ime egy példa: Létezik egy nagyipari üzem, amely úgy ért el sikert, hogy buzgó és teljesítőképes berendezésével az általános szükségletet közmegele-

gedésre kielégítette. Hires arról, hogy igazságosak nála a munkafeltételek. Az efajta ipar erős kísértés a spekuláció számára. Ha sikerül uralma alá hajtania, akkor mások becsületes munkájából a legbusásabb hasznot vághatja zsebre. Megsemmisítheti a kedvező munkabéreket és a megelégedést, kiszípolozhatja az utolsó centig a közönséget, a produktumot, a munkást és magát az ipart azoknak a vállalatoknak állapotába hozhatja, amelyeket alacsonyrendű üzleti elvek szerint vezetnek. Lehet továbbá a spekulánsok személyes kapzsisága a mozgató erő, vagy az a kívánság, hogy ama vállalat üzleti politikáját megsemmisítsék, minthogy az ilyen „zavarja” a többi vállalkozó „köreit”, akik t. i. nem szeretik az igazságot.

Belülről nem lehet a szóbanlevő ipart megtámadni, minthogy az ott foglalatoskodó embereknek nincs okuk a sztrájkra. Tehát más módszerhez nyulnak. A vállalat munkát ad — mondjuk — több külföldi gyárnak, ahonnét nyersanyaggal látja el magát. Ha ezeket a külföldi gyárakat sikerül bezáratni, a szóbanforgó nagyüzem is rögtön megakad.

Ilyenformán a sztrájkot külföldi iparvállalatok szítják. Semmiféle eszköztől sem riadnak vissza, hogy a vállalat anyagi eszközeit tönkre tegyék. Ha a munkások tudnák, hogy miről van szó, vonakodnának, de ők semmit sem sejteneek és így akaratukon kívül válnak a körmönfont kapitalisták eszközeivé. Van azonban egy momentum, amely az ilyen sztrájk-



kok iránt a munkásokban gyanút ébreszthet. Megtörténik, hogy a sztrájkot nem sikerül megszüntetni akkor sem, ha a két fél már megegyezett, ami világos bizonyíték arra, hogy van még egy harmadik párt is, amely érdekelve van a sztrájk folytatásában. A kulisszák mögött dolgozó erő állja útját a kibontakozásnak! És tegyük fel, hogy a munkás nyert a sztrájk révén, vajjon életviszonyai megjavulnak-e? Vagy talán jobb bánásmódban részesül? És talán nagyobb munkabért kap, ha az ipart kiszolgáltatják a spekulánsoknak?

Végül a sztrájk harmadik fajtája az, amelyet maguk a kapitalista érdekeltségek szítanak abból a célból, hogy a munkásságot rossz hirbe keverjék. Az amerikai munkás mindig híres volt egészséges ítélletéről: nem engedte magát félrevezetni azoktól a nagyszájuaktól, akik azt ígérték, hogy a pusztta levegőből mennyországot teremtenek. Az amerikai munkás mindig bizonyos tekintélyt élvezett itthon és kint a világban egyaránt, mert a közvélemény nézeteit és kívánságait figyelemre méltatta. Ugyilátszik azonban, hogy az utóbbi időben eltökélt szándék merült fel, hogy megfertőzze az amerikai munkást is bolsevizmussal, hogy lehetetlen nézeteket oltson bele, azért, hogy soha sem hallott cselekedetekre ragadja, miáltal viszont az általános tisztelet éles kritikává változott.

Pusztán a sztrájkok elkerülésével még nem teszünk szolgálatot az iparnak. Mondhatnók talán a munkásoknak:



— Okotok van a panaszra; a sztrájk azonban nem segít, — csak rosszabbítja a helyzetet: akár nyertek, akár elvesztétek az ügyet.

A munkás talán belátja ezt az igazságot és nem sztrájkol tovább. Igen ám, de változott ezzel valami?

Nem! Ha a munkás beszünteti a sztrájkot, mint a viszonyok megjavításának méltatlan eszközt, akkor a munkaadókon a sor, hogy saját kezdeményezésükre változtassanak az állapotokon.

Azok a tapasztalatok, amelyeket a Ford-vállalatok itthon és külföldön saját munkásaiknál szereztek, minden tekintetben megnyugtatók. Mi nem vagyunk ellentétben a szakszervezetekkel, de nem veszünk részt azokban a műveletekben, amelyeket akár a munkások, akár a munkaadók szervezetei kezdeményeznek. Az általunk fizetett napibér mindenütt nagyobb, mint amekkorát bármely szakszervezet a lehetőség határain belül követelhetne, a heti munkaidő pedig szintén rövidebb. Embereink nem nyernek azzal, ha a szakszervezetbe belépnek. Vanak köztük szakszervezeti tagok, de nagy részük nem az. Bennünket ez nem érint, mert respektáljuk a szakszervezeteket, rokonszenvezünk jó céljaikkal és elítéljük a rosszakat. Amennyire én tudom, ők is respektálnak bennünket, mert üzemeinkben még soha sem tettek kísérletet arra, hogy a munkásság és a vezetőség közé ékelődjenek.

Angliában ellenben összeütközésbe kerültünk a szakszervezetekkel. A manchesteri munkások mind szervezettek és így mindenütt megvannak a szak-

szervezetek által előirt termelési korlátozások. Megvettünk ott egy karosszéria-gyárat, ahol szervezett ácsok dolgoztak. A szakszervezeti hivatalnokok azt követelték, hogy vezetőségünkkel tárgyalhassanak a feltételekről. Mi azonban csak személyesen tárgyalunk alkalmazottainkkal és sohasem megbízottainkkal, amiért is vezetőségünk megtagadta a szakszervezeti hivatalnokokkal való összejövetelt. Ekkor sztrájkra szólították fel az ácsokat. Ezek ellenszegültek, mire kizárták őket a szakszervezetből. A következmény az lett, hogy az ácsok beperelték a szakszervezetet a jóléti alapra befizetett pénzösszeg visszafizetése végett. Mi lett a pörből, nem tudom, csak annyit tudok, hogy Angliában ezzel megszűnt a szakszervezeteknek a mi dolgainkba való beavatkozása.

A „személyes érintkezésről”, az „emberiességről” stb. a mindennapi életben nem sokat tartunk. Ezzel már elkéstünk. A társadalmi viszonyokat nem szép szavakkal teremtyük meg, mert azok az emberek mindennapi kapcsolatának netto eredményei. A propaganda, a röpiratok, az előadások mind semmik. Eredménye csak a tettnek van, ha azt becsületesen végrehajtják. Vállalatunk tulajdonképpen sokkal nagyobb, semhogy emberséges lehetne. Akkorára növekszik, hogy elnyeli az egyes ember egyéniségét. Az ilyen nagy vállalatban a munkás és a munkaadó alakja egyformán eltűnik a sokaságban. A fődolog maga a vállalat. Van valami szent az olyan nagy vállalatban, amely családok százait és ezreit táplálja. Ha nézzük a gyermekeket, az ifjakat, a leá-



nyokat, akik iskolába járnak, a fiatal munkásokat, akik munkájuk alapján megházasodnak és otthont alapítanak, az otthonok ezreit, amelyek az emberek keresményéből jöttek létre és ha látjuk a nagy termelő szervezetet, amely mindezt lehetővé tette, szent kötelességgé válik a vállalkozás továbbfejlesztése. Ez magában nagyobb, fontosabb, szentebb, mint az individuum.

A munkaadó is olyan ember, mint az alkalmazottai és alá van vetve az emberi gyarlóságnak. Joggal csak addig vezeti hivatalát, ameddig azt igazságosan képes betölteni. Ezért a vállalkozót is, — mint bárki mást, — csak teljesítménye szerint kell megítélni. Lehet, hogy a vállalkozó emberei előtt talán csak egy név a plakáton, de ott van a vállalat, az már több, mint név! Ez teremti meg az életfenn tartást, ami pedig már nagyon is kézzelfogható dolog. A vállalat valóság; él és cselekszik, folyvást előre halad. És teljesítőképességének a szabályszerűen kitöltött bérkönyvecske a bizonyítéka!

A vállalat nehezen tud harmónikus lenni. Szép dolog az oly szervezet, amely összhangzatosan dolgozik valamely cél felé; de jobb az olyan összhangzatosan dolgozó szervezet, amelyben minden rész önmagában való egységet alkot. Néhány szervezet annyi energiát és időt fordít a harmónia fenntartására, hogy nem marad ereje arra a célra, amely végett alapították. A szervezést csak a második hely illeti meg, az első hely feltétlenül a célé! A mindenhátó és egyetlen elv az a közös cél, amelyben becsü-



letesen hiszünk és amelynek elérését őszintén kívánjuk!

Csak sajnálkozni tudok azokon a szerencsétlen fickókon, akik annyira puhák és gerinctelenek, hogy „surlódásmentes atmoszféra” nélkül nem tudnak dolgozni. Mert vannak ám ilyen emberek. Ma általában nagy fontosságot tulajdonítanak a surlódásnélküliségnek. Hogy félre ne értsék szavaimat, amikor a „surlódásnélküliségről” beszélek, azt a szokást értem alatta, amikor a személyes rokonszenvet, vagy ellenszenvet kizárólagos mértéknek veszik az emberek értékelésében. Mi van abban, ha az ember egy másik embert nem tűrhet? Terhelő az erre nézve? Ellenkezőleg, éppen amarra nézve lehet terhelő. Mi köze a személyes rokonszenvnek vagy ellenszenvnek a tényekhez? Minden okos ember tudja, hogy vannak emberek, akiket nem szenvedhet, pedig a valóságban többet érnek, mint ő maga.

Hogy pedig végezetül a gyáarak szűk köréből egy tágasabb mezőre lépjünk: nincs szükség arra, hogy a gazdag a szegényt, vagy a szegény a gazdagot szeresse. Az sem szükséges, hogy a munkaadó szeresse alkalmazottját, vagy az alkalmazott a munkaadóját. Csak annyi szükséges, hogy egyik a másiknak érdeme szerint szolgáltatson igazságot. És ez az igazi demokrácia. Szó sincs benne arról a kérdésről, hogy kié legyen a téglá, a vakolat, az olvasztókemence és a malom. És hogy „ki legyen úr?” — ennek a kérdésnek sincsen semmi köze sem a demokráciához. Teljes joggal kérdezhetjük ilyenformán

azt is: ki legyen a tenor a quartettben? Nyilvánvaló, hogy az, aki tud tenort énekelni. Senkinek sem jut eszébe, hogy Carusot letegye. Mert ha a muzsikában is volna demokratikus elmélet, vajjon a Carusokat a zenei proletáriátusba utasították volna? És lehetne Carusot pótolni? És Caruso azért nem maradt volna Caruso?

## XIX. FEJEZET.

## Néhány szó a jövőről.

Hacsak valamennyi előjel nem csal, ma az átalakulás korszakát éljük, mely bár észrevétlenül, feltűnés nélkül, de biztosan halad előre. Lassanként megértjük az ok és okozat közötti összefüggést. Az úgynevezett nyugtalanságok nagyrésze — és számtalan olyan átalakulás, amely látszólag a legszilárdabb berendezkedéseket éri, — a valóságban nem más, mint egy regenerációs folyamat látható jele. Az emberek nézetei megváltoztak, mert olyan világnézet után sóvárgunk, melynek révén a kellemetlen mult biztató jövővel cserélhető fel. Azon az úton vagyunk, hogy eddigi erényünket, melyet szívóságnak neveztünk, de amely a valóságban csak dacosság volt — intelligenciával pótoljuk a jövőben és egyszersmind a vizenyős szentimentalizmustól is szabadulni óhajtunk.

Az ember tulajdonságai közül az egoizmus tény és kétségtelen, hogy az élet összes tevékenységének bizonyos szint ad. Ha az egoizmus csak bizonyos osztályra korlátozódnék, akkor könnyen végezhethetnénk vele, csakhogy általános emberi tulajdon-



ság. A kapzsiság, az irigység, a féltékenység hasonló módon eleven tények!

Mennél inkább enyhül a puszta létért való küzdelem — és ez már enyhült, ámbar a bizonytalanság érzete talán növekedett, — annál előbb lesz alkalmunk szabad folyást engedni a nemesebb indító okoknak. A világ eddigi előhaladását nyomon követte a mindennapi használati tárgyak nagymérvű megsaporodása. Egy amerikai lakóház hátsó udvarán több tárgyat, több feldolgozott anyagot találunk, mint egy afrikai uralkodó egész birodalmában. Egy amerikai iskolás gyermek több holmival van körülvéve, mint egy egész eszkimó község. Ma a konyha, ebédlő, hálószoza, szenespince és egyebek leltára olyan inventárt tesz ki, amely az ötszáz esztendő előtti fényűző potentátokat bámulatba ejtené. Az élet tartozékainak ez a növekedése a fejlődésnek egy bizonyos stádiumát jelöli. Maholnap az indiánhoz hasonlítunk, aki összes pénzét becipeli a városba és ott mindent megvesz, ami a szeme elé kerül. Amaproppant mennyiségű munkaerőt és anyagot, ami az iparban játékok és semmiségek feldolgozására pocsékolódik, de amelyek a világnak a legparányibb szolgálatot sem teszik, hanem csak elpazarlódni, mert a szemétre kerülnek, eddigelé nem méltatták kellő figyelemre. Az emberiség azonban lassanként kivergődik abból az állapotból, hogy semmiségekért dolgozzék, mert az ipar hovatovább alkalmazkodik a valódi szükségletekhez és az ilyen irányu haladást ma már fel is ismerhetjük.

Lassacskán kinövünk a vagyon imádásából is. A gazdagság sem kitüntetés többé, mert az emberek a pénzt nem kívánják önmagáért. Nem mindenkinek becsvágya már, hogy nagy vagyont halmozzon fel. Nagy vagyon felhalmozása nem nyújt már semmiféle személyes előnyt. Az egyénnek egyaránt szüksége van például táplálkozásra és melegedésre, akár szegény, akár gazdag. És senkisem tartózkodhatik egyszerre több szobában. Aki előtt csak a szolgáltatás képe lebeg és oly terveket forgat magában, amelyeket közönséges eszközökkel nem tud megvalósítani; aki életcélul tűzte ki, hogy az ipar pusztá földjét virágzó kertté változtatja, hogy a hétköznapot a lelkesedés, a magasabb törekvés és a buzgalom eleven emberi motivumaival szebbé teszi: annak a nagy összeg pénzek arravalók, amire a földművesnek a vetőmag, — csak kezdet az új és gazdagabb aratáshoz, amelynek jótéteményeit éppenúgy nem szabad a nagyközönség elől önző módon elzárni, mint a napfény jótékony hatását.

Kétféle bolond van a világon. Az egyik a miliomos, aki azt hiszi, hogy pénzének összezsugorgatásával valódi hatalomra tehet szert; a másik az eszközökben szűkölködő reformátor, aki azt hiszi, hogy a világ összes bajait úgy gyógyíthatja meg, hogyha a pénzt elveszi az egyik osztálytól és szétosztja a másik közt. Mindkettő hamis úton jár. Korunk ismert kapitalistái közül sokan egyetlen fillérrel sem szaporították az emberiség vagyonát.



Vagy talán a szerencsés kártyajátékos hozzájárul a világ-gazdagság szaporításához?

Ha valamennyien, — alkotóképességünk határáig, anélkül azonban, hogy megerőltetnők magunkat —, gazdagságot teremtenénk, elegendő gazdagság volna arra, hogy mindenki megelégedjék és megkapná kiki a magáét. Az élethez szükséges dolgok valódi hiánya, — nem gondolok a csengő érc hiányából származó fiktív hiányra, — egyedül csakis fogyatékos termelésünkben leli magyarázatát. És a hiányos termelés igen gyakran csak a termelés mikéntjének nagyon is fogyatékos ismeretéből áll.

\*

Ismerjük el feltétel gyanánt a következőket:

A föld termel, illetve képes elegendőt termelni, hogy minden egyes embernek biztosítsuk tisztességes megélhetését, de nemcsak a táplálékot, hanem minden más életszükségletet is tekintve. Mert a legnagyobb és legbiztosabb termelő valamennyi között mégis csak a föld.

Lehetséges a munkaerőt, a termelést, az elosztást, a munkabért stb. úgy megszervezni, hogy az összes érdekeltek megkapják igazságos részüket. Lehetséges anélkül, hogy bántanók az emberi természet gyengéit, egész gazdasági rendszerünket úgy berendezni, hogy az önzést, ha nem is küszöböljük ki a világból, de megfosztjuk minden eszközétől, hogy igazságtalanságokat idézzon elő a gazdasági élet területén.

Életmódunk aszerint könnyű vagy nehéz, hogy



több, vagy kevesebb ügyesség van-e bennünk a javak termelésében és elosztásában. Eddig azt hitték, hogy az üzletek arravalók, hogy nyereségre tegyünk szert. Végzetes tévedés. Mert az üzlet arravaló, hogy szolgálatot tegyen.

Kereskedőnek lenni hivatás, amelynek etikáját sérteni nem szabad — illetőleg a bűnös kiküszöbölendő a társadalomból! A kereskedőben legyen meg a testületi szellem, mely a hivatással együttjáró integritáshoz vezet, nem kényszerből, hanem büszkeségből. A kereskedelmi életet meg kell már egyszer minden szennytől tisztítani! Az olyan gép, amely időről-időre elakad, tökéletlen gép, mert önmagában hordozza hibáit. Az a test, amely időről-időre megbetegszik, beteg test, mert betegség-csírát hordoz magában. Ez az üzleti életben is érvényes. Hibái, amelyek legnagyobbbrészt etikai hibák, megakasztják fejlődését és időnként beteggé teszik. Lesz majd valamikor egy általánosan elismert üzleti etika, amikor mindenki belátja, hogy a kereskedők osztálya a legrégebb és leghasznosabb az összes osztályok között!

A Ford-üzem és én nem tettünk mást, mint munkával bebizonyítottuk, hogy a teljesítményt elébe kell helyeznünk a nyereségnek és hogy az összes vállalatok, amelyek munkálkodásukkal a világot gazdagítják, nemes hivatást teljesítenek.

Sokan magyarázták már nekem, hogy a mi vállalatunk rendkívüli fejlődését, — a „siker” szót kerülöm, mert annak kripta-szaga van — véletlennek

kell tekinteni, mert az általunk alkalmazott módszerek a maguk nemében egészen jók lehetnek, de csak a mi iparunkra alkalmazhatók. Más vállalatoknál, más terményeknél, más embereknél felmondanák a szolgálatot. Mindenütt az a szilárd meggyőződés uralkodik, hogy más társaság nem utánozhatja minket — mert bennünket bizonyára valami tündér érintett meg varázsvesszejével — és például cipőt, kalapot, varrógépet, órát, írógépet és egyéb használati cikket sem mi, sem más nem tudná azzal a módszerrel előállítani, amellyel mi autóinkat és traktorainkat gyártjuk. És ha más térre merészkednénk, csakhamar mi is rájönnénk tévedésünkre. Ezzel az érveléssel nem értek egyet.

Az előzményekben már előadtam bizonyítékaimat. A levegőből semmit sem kaptunk. Semmink sincs, amihez más ugyanúgy hozzá nem juthatott volna. Nekünk is csak az a szerencsénk volt, ami mindenkit kísérni szokott, aki munkájához önmagából a legjobbat adja. A kezdet semmi tekintetben sem volt „kedvező” — és amink van, azt megszolgáltuk lankadatlan munkával és elveinkhez való ragaszkodással. Ugynevezett „luxuscikket” gyártunk, amelyet fortélyok és ravaszkodások nélkül szükségletté tettünk. Amikor a gyártást elkezdjük, nálunk még igen kevés jó országút volt, benzint nehezen lehetett kapni, a közönségnél pedig befészkelődött az a fel fogás, hogy az automobil — legjobb esetben — a gazdag emberek játékszere.

Ellenben határozott hitvallással kezdtük meg

a termelést, oly hitvallással, amely akkor az üzleti életben új volt. Mechanikai keresztülvitele ennek a hitvallásnak napról-napra változik. Nap-nap után fedezünk fel új és jobb módszereket, hogy ezeket tetté változtassuk. Csak azt tartottuk feleslegesnek, hogy az elvet megváltoztassuk. De el sem tudom képzelni, hogy erre valaha szükség volna, mert azt abszolút jónak és egyetemes érvényűnek hiszem, mert tapasztalom, hogy mindez egy jobb és tágasabb horizontu élethez vezet. Ha nem ez volna hitem, abbahagynám a munkát, mert a pénz, amit általa keresek, nekem nem fontos. A pénz csak annyiban hasznos, amennyiben gyakorlati bizonyosságot szolgáltat arra nézve, hogy minden vállalat csak teljesítménye által nyeri el létjogosultságát. Az ilyen vállalkozás az összességnek többet ad, mint amennyit elvesz tőle; mert ha az összes közreműködő faktorok nem nyernek a vállalat révén, akkor annak létjogosultsága szükségképpen megszűnik. Én erre bizonyítékot szolgáltatottam az automobillal és a traktorral. Az a szándékom, hogy ugyanezt tegyem a vasutakkal és egyéb közszolgáltatásban álló intézménnyel, nem azért, hogy magamnak személyes elégtételt szolgáltassak, de nem is azért, hogy pénzt szerezzek. (Egyébként is az én elveim alkalmazásával több pénzt lehet keresni, mintha csak a profit volna a főcél.) Bizonyító példát akarok szolgáltatni arra, hogy hogyan gazdagodjunk mindnyájan és hogy az összes vállalatok teljesítményének emelése által valamenynyien jobban élhetünk. A szegénység nem küszöböl-



hető ki a világból pusztá formulákkal, hanem csak kemény és intelligens munkával. Mi voltaképpen kísérleti állomás vagyunk a kifejtett elv igazságának bizonyítására. Ha emellett pénzt is szereztünk, csak további bizonyítéka az elv realitásának. Érv, amely szavak nélkül is meggyőző.

Az első fejezetben előadtam a mi hitvallásunkat. Szeretném azt e helyen megismételni, mert a mi hitünk a mi alkotómunkánk alapja.

Tehát: 1. Ne félj a jövőtől és ne tiszteld a múltat. Aki a jövőtől, a sikertelenségtől fél, maga von határt működési körének. A sikertelenségek csak alkalmat nyújtanak, hogy a munkát újból és okosabban előlről kezdjük. A becsületes bukás nem szégyen, a bukástól való félelem ellenben az. A múlt csak annyiban hasznos, amennyiben megmutatja a fejlődés útját.

2. Ne ügyelj a konkurrenciára. Aki valamely dologhoz legjobban ért, — az csinálja meg. Az a kísérlet, hogy valakinek az üzletét elkaparintsuk: bűn, mert nyereségszerzésből embertársaink életviszonyaira nyomást gyakorolunk és az erőszak uralmát akarjuk az intelligencia helyére tenni.

3. A teljesítményt többre becsüld a nyereségnél. Nyereség nélkül nincs életképes üzlet. A nyereséghez természetből fogva semmi gonosz sem tapad. A jól vezetett vállalatnak meg kell hoznia a jó szolgálatokért az illő nyereséget. A nyereség azonban ne alapja, hanem eredménye legyen a teljesítménynek.

4. A termelés nem azt jelenti, hogy olcsón

vegyünk és drágán adjunk. Sokkal inkább azt jelenti, hogy a nyersanyagot illő áron vásároljuk és lehetőség szerint csekély költséggel hasznos cikké alakítjuk, hogy a fogyasztók között olcsó áron szétszathassuk. A hazárdirozás, a spekuláció és a becestelen kereskedelem csak megnehezíti ezt az eljárást.

A föld hozadékát minden formájában oly bőségesen és oly biztos alapon lehet fejleszteni, hogy az bázisul szolgálhat a valódi életnek, annak az életnek, amely az evésnél és az alvásnál jóval több: ez volna a tulajdonképpeni szolgáltatás, ez volna minden gazdasági rendszernek abszolút alapja. Mivel pedig ma már valóban tudunk dolgokat előállítani, fényesen megoldhatjuk a termelés kérdését. Van azonban egy nagy akadály, ez a konkurrencia problémája.

Az embereknek nagy hajlamuk van arra, hogy személyes előnyt szerezzenek csoportoktól, vagy egyesektől, más csoportok, vagy egyének rovására, jóllehet még senkisé is nyert semmit azáltal, hogy a másikat falhoz szoritotta. Vajjon jobban menne-e a soruk a farmereknek, ha a farmerszövetség a gyárosokat csödbejuttatná, vagy megfordítva? Talán nyerne a tőke a munkások megsemmisítésével, vagy a munkások a tőke szétrobbantása által? Nem. A destruktív versenyből senkinek sincs haszna. Meg kell szűnni tehát a verseny ama fajtajának, amely csak arra törekszik, hogy kevés számu lelkiismeretlen egyén jusson uralomra a tömegek felett.

A romboló verseny hijával van azoknak a tulajdonságoknak, amelyekből a haladás fakad.



A haladást csak nagylelkűséggel párosult rivalitás hozhatja létre, de ennek ellene van a rosszakaratu konkurrencia. Mert ennek az a célja, hogy egy csoportot, vagy egyes egyént hatalmassá tegyen. A konkurrencia a hadviselés egyik neme s az az óhajítás inspirálja, hogy valakit egyszersmindenkorra tönkre tegyen. Ugyanakkor önző is. Más szóval ösztönzője nem a termelésben való öröm, sem az a vágy, hogy a szolgáltatásban kitűnjék, de nem is az egészséges akarat, hogy a tudományos termelési módszereket megvalósítsa. Célja egyszerű: másokat kiszorítani és a piacot nyereség céljából monopolizálni. Mikor ezt a célját elérte, eredeti termékeit rosszabb minőségű portékával helyettesíti.

Ha ettől a kicsinyes és destruktív konkurrenciától megszabadulunk, ugyanakkor sok előítélettől is emancipáljuk magunkat. Nagyon oda vagyunk kötve a régi módszerekhez és a megrögzött egyoldalú szokásokhoz. Hiányzik bennünk a mozgékony-ság. Nagyon megszoktuk, hogy csak bizonyos módon használjunk fel bizonyos dolgokat és bizonyos árúkat csak meghatározott úton szoktunk értékesíteni. Ha aztán a meghatározott szükséglet kevés és ama bizonyos út el van zárva, akkor megakad az üzlet is és rögtön jelentkeznek a „depresszió” összes szomorú következményei. Vegyük csak a gabonapiacot. Az Egyesült Államokban millió és millió méter-mázsa gabonát raktározna be anélkül, hogy meg volna az értékesítés biztos lehetősége. Egyrészt elfogyasztják az emberek és a jószág, a többi részével



nem történik jóformán semmi. Az alkohol-tilalom előtt pálinkát főztek belőle, ami a gabonának talán nem a leghelyesebb felhasználása. Éveken keresztül ezt az utat tette meg a gabona; mikor aztán az egyik út, tudniillik a pálinkafőzés lehetősége bezárult, rögtön felhalmozódtak a készletek. A pénzhiány rendszerint megbénítja az állományok mozgékonyságát, ez esetben azonban akkor sem lennének képesek arra, hogy a készletet elfogyasszuk, ha pénzbőségben élnénk is.

Ha olyan bővében vagyunk a tápláléknak, hogy a gabonát nem lehet élelmiszerként elfogyasztani, miért nem találnak ki valami más felhasználási módot? Mert bizonyára van a gabonának más értékesítési lehetősége is. Egyidőben, mikor a szén még ritka, a gabona pedig feleslegesen sok volt, a farmerk gabonájukat fűtőanyagként használták el. Ez természetesen barbár módja az értékesítésnek, de megvan benne a magja bizonyos eszmének. A gabona-szem ugyanis éghető anyagot is tartalmaz, tehát olajokat vagy alkoholos anyagokat lehetne belőle ki-sajtolni.

Miért tartunk az íjjon csupán egyetlen hűrt, miért nem többet? Ha az egyik elszakad, mindjárt készenlétben van a másik. Miért ne használhatná fel gabonáját a farmer a traktor üzemanyagául, ha például a sertéshizlalás megakad? Sokoldalú és nagyobb koncepciójú átalakító képességre van szükségünk. Nem volna rossz idea bevezetni mindenütt a „*két-vágányú*” rendszert. Nekünk ez idő szerint „*egy-*

*vágányu*” pénzrendszerünk van. Ez pompásan beválk, de csak azok számára, akik a pénz birtokában vannak: ezek pedig a kamatokat bezsebelő és a hitel fölött rendelkező bankárok, akik a szó szoros értelmében az egész pénzmechanizmus fölött uralkodnak.

\*

Eljött az ideje annak, hogy a halálra fárasztó gyilkos munkát kiküszöböljük az életből. A normális munkától senkisem irtózik, csak ettől a fajtától borsódzik a háta. Addig nem lehetünk kulturnép, amíg a taposómalmot a napi munkából nem száműztük. A találékonyság ebben az irányban is eredményt ér el. Mi már nagyrészből megszabadítottuk munkásainkat azoktól a legsúlyosabb terhektől, amelyek erejüket felemésztik, de a nehéz munka megkönnyítése dacára sem sikerült még kiküszöbölnünk az egyhangúságot. És ily módon új feladat előtt állunk: megszüntetni a gyári munka elhangúságát. A folyamatba tett kísérletek alkalmával bizonyára egyéb változtatnivalókra is bukkanunk, amelyeket ugyancsak rendszerünk keretében kipróbálunk.

\*

A munkaalkalom ma jóval nagyobb, mint volt azelőtt, úgyszintén a haladási lehetőség is. Az az ifjú, aki most lép ipari üzembe, egészen más rendszert talál, mint az, aki huszonöt esztendővel ezelőtt kezdte meg pályáját. Ma a munkás azt látja, hogy ő egy oly szervezet része, amely csak csekély iniciatívát enged. Mindazonáltal nem igaz, hogy a munkás csak gép és az sem áll, hogy a gyár a haladásra nem



nyújt alkalmat. Ha a kezdő ezektől a téves nézetektől megszabadul és a rendszert annak nézi, ami: akkor azt találja, hogy a vélt korlátok a valóságban éppen kapaszkodókul szolgálnak a haladás felé.

A gyári szervezet nem arra szolgál, hogy a buzgalomnak határokat szabjon, de egyenesen eszköz arra, hogy a pazarlást és a könnyelműség által előidézett veszteségeket csökkentse. A lelkiismeretes munkást semmiképp sem gátolja abban, hogy munkájának legjavát adja, csak meg akarja magát oltalmazni attól, hogy a lelkiismeretlen munkás a legrosszabbat tegye. Ez más szóval azt jelenti, hogy ha a lustaság, a könnyelműség, a renyhesség és a közömbösség szabadjára vannak engedve, akkor minderki megrövidül. Annyi bizonyos, hogy a modern gyári szisztéma megvalósításához jóval nagyobb intelligencia kell, mint a régihez. Az is bizonyos végül, hogy a gyárban a tehetség és tudás legnagyobb adagja a „szellemi gépház” fűtéséhez szükséges.

Minden növekvő vállalat új munkaalkalmat teremt a munkakedvelők számára. Ezzel nem azt akarjuk mondani, hogy napról-napra seregestől adódnak az új lehetőségek. Ellenkezőleg: csak nehéz munkával lehetséges azokat kivívni.

Az üzleti életben nem annyira brillirozó szellemre, mint inkább egészséges és szolid állhatatosságra van szükség. A nagy vállalatok természetükénél fogva lassan és óvatosan haladnak előre. Másképpen fog alakulni sok, nagyon sok dolog. Megtanuljuk, hogy urai és ne rabszolgái legyünk a ter-



mészetnek. Csodálatos képességeink ellenére függő viszonyban vagyunk a természetes erőforrásokkal szemben. Azt hisszük, hogy azok pótolhatatlanok. Szenet meg ércet bányászunk és fákat döntünk ki. Ércetelepeink kimerülnek, szénforrásaink kiapadnak és a fát egy emberöltő alatt sem pótolhatjuk. Eljön az idő, amikor majd a körülöttünk lévő meleget hajtjuk szolgálatunkba és nem lesz szükség szénre. A víz által fejlesztett villamosságból már is meleget nyerünk. Ezt a módszert más vonatkozásban is alkalmazzuk majd. Minél inkább fejlődik a kémia, annál bizonyosabban hiszem azt, hogy egykor oly módszer birtokába jutunk, amelynek révén növényekből a fémeknél is tartósabb anyagot nyerünk. Eddig a gyapottal végeztünk idevágó kísérleteket. Mesterséges úton jobb fát lehet majd előállítani a mostaninál. Az igazi szolgálatkésztség szelleme lesz a mi újjáteremtőnk, csak vegye ki a maga részét bátor szívvel mindenki!

Minden lehetséges... „A hit a dolgok lényege és amit hiszünk, az bizonyosság reánk nézve akkor is, ha nem látjuk.”

VÉGE.